



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työsuhdeopas yrityksen henkilöriskien hallintaan

Eerola, Aleksi

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Työsuhdeopas yrityksen henkilöriskien hallintaan

Aleksi Eerola
Turvallisuusala
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Aleksi Eerola

Työsuhdeopas yrityksen henkilöriskien hallintaan

Vuosi	2015	Sivumäärä	72
-------	------	-----------	----

Henkilöriskien hallinta on suuri haaste yrityksille, koska suurin osa työsuhteen aikana toteutuvista riskeistä johtuvat inhimillisistä tekijöistä. Työntekijä on henkilö- ja tietoturvallisuuden keskeisin toimija, jonka käyttäytymiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet, työolosuhteet ja muut ihmiset. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännöllinen opas työnantajille ja heidän edustajilleen, joka auttaa heitä hallitsemaan yrityksen henkilö- ja tietoriskejä.

Työlle on perusteltu tarve, koska suomalaisissa yrityksissä henkilöriskien hallinta on havaittu puutteelliseksi. Henkilöstöprosessin toimivuudella on huomattava vaikutus henkilöstön tuottavuuteen, turvallisuuteen ja tyytyväisyyteen. On tärkeää kartoittaa koko henkilöstöprosessi ja arvioida, ovatko tarvittavat riskienhallintamenettelyt olemassa. Tämä opas auttaa työnantajia hahmottamaan koko työsuhteen elinkaaren ja antaa neuvoja henkilöriskien hallintaan.

Työsuhdeopas kehitettiin palvelumuotoilumenetelmällä, johon kuuluu palvelun prototyypin rakentaminen ja sen testaaminen valitulla kohderyhmällä. Kohderyhmään kuului yrittäjiä ja esimiehiä, joilla on kokemusta henkilöstöhallinnosta. Käyttäjäpalautteen ja haastatteluiden tulosten perusteella kehitin työsuhteoppaan lopullisen version Microsoft PowerPoint -työkalulla ja GIMP-kuvankäsittelyohjelmalla.

Opinnäytetyön lopullinen produkti on helppolukuinen, mutta sisällöllisesti hyvin kattava opas työsuhteen vaiheista ja siihen liittyvistä riskienhallintamenetelmistä. Se soveltuu erityisesti aloittelevien yrittäjien ja esimiesten henkilöriskien hallinnan välineeksi. Opasta voidaan myös käyttää tukimateriaalina henkilöstötapaamisissa ja koulutuksissa.

Asiasanat: Riskienhallinta, henkilöriski, tietoturvallisuus, työsuhde

Aleksi Eerola

Employment manual for managing people risks

Year	2015	Pages	72
------	------	-------	----

Managing people risks is a huge challenge for corporations as most risks during employment relationship are caused by human factors. The employee is often in the center of personnel and information security. Their behavior is affected by their own personal qualities, the surrounding work environment and other people. The purpose of this thesis was to create a practical manual for employers and their representatives that will help them to manage people and information risks of the employment relationship.

The need for this thesis is justified as the current level of people risk management has been found inadequate in Finnish organizations. The functionality of the human resource process has a significant impact on productivity, safety and satisfaction of the employees. The entire cycle of employment must be taken into account when assessing people risks. It is essential to map the entire human resource process and assess whether or not the necessary risk management procedures exist. This manual helps entrepreneurs to perceive the entire cycle of employment and how to manage risks involved in it.

The employment manual was developed using the service design method, which involves making prototypes of the potential service and introducing it to a small focus group. The members of the group were entrepreneurs and managers with experience in human resource management. Based on user feedback and results of the interviews, the final version of the manual was created using Microsoft PowerPoint and GIMP Image Manipulation tools.

The product of this thesis is an accessible yet comprehensive manual on the cycle of employment and related risk management methods. It is particularly well suited for new employers and managers as a people risk management tool. The manual can also be used as supplemental material for personnel meetings and training.

Keywords: risk management, people risk, information security, employment relationship

Lait ja asetukset

Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)

Turvallisuusselvityslaki (726/2014)

Työehtosopimuslaki (436/1946)

Työntekijän eläkelaki (395/2006)

Työsopimuslaki (55/2001)

Työterveyshuoltolaki (1382/2001)

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Sairausvakuutuslaki (1224/2004)

Valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtiohallinnossa (681/2010)

Vuosilomalaki (162/2005)

Sisällys

Johdanto.....	7
1 Teoreettinen viitekehys.....	7
2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	10
3 Tutkimusmenetelmät.....	11
4 Tulokset.....	13
4.1 Työsuhteen aloittaminen	15
4.1.1 Rekrytointi.....	16
4.1.2 Henkilöturvallisuusselvitys.....	17
4.1.3 Tehtävän vaativuus	19
4.1.4 Toimenkuvan laadinta	20
4.1.5 Koeaika.....	21
4.1.6 Salassapitovelvollisuus	22
4.1.7 Pääsyoikeudet.....	23
4.1.8 Perehdytys.....	24
4.2 Työsuhde.....	26
4.2.1 Tavoitteiden asettaminen	27
4.2.2 Osaamisen kehittäminen	28
4.2.3 Työn hinta ja palkitseminen.....	31
4.2.4 Henkilöstöpalvelut	32
4.2.5 Työsuojelutoiminta	34
4.2.6 Yhteistoimintamenettely	35
4.2.7 Varhainen tuki	36
4.3 Työsuhteen päättymisen	38
4.3.1 Irtisanominen ja purkaminen.....	39
4.3.2 Eläkkeelle siirtyminen	40
4.4 Henkilöstöprosessin kehittäminen.....	41
4.4.1 Kehityskeskustelu	42
4.4.2 Henkilöstötutkimus	43
4.4.3 Henkilöstöraportointi	44
5 Johtopäätökset	45
Lähteet	47
Kuvat	48
Liitteet.....	49

Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdyttävä opas työnantajalle ja hänen edustajilleen työsuhteen henkilöriskien hallinnan menetelmistä. Opas pohjautuu työharjoittelussa tehtyyn projektiin valtion virastolle, jonka tarkoitus oli parantaa viraston henkilö- ja tietoriskien hallintaa perehdyttämällä työntekijöitä viraston henkilöstöprosessiin. Tämän projektin tuloksia on hyödynnetty opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä esitetty opas irrotettiin kohdeorganisaation kontekstista ja kehitin sitä itsenäisesti palvelumuotoilun menetelmillä.

Henkilöstöprosessilla tarkoitetaan kaikkien niiden toimenpiteiden muodostamaa kokonaisuutta, jotka liittyvät yrityksen henkilöstöasioiden hoitoon. Tästä on käytetty myös nimeä henkilöstöhallinto, mutta se on lähinnä viitannut lakisääteisiin ja sopimuspohjaisiin työsuhteasioihin (Viitala 2013, 226.) Nykyajan henkilöstötyö sisältää myös paljon henkilöstön viihtyvyyden ja erityisesti riskienhallinnan kannalta tärkeitä työtä.

Opinnäytetyön produkti on opas työsuhteen vaiheista eli henkilöstöprosessista, joka sisältää näkökulmia henkilöstötyöstä, lainsäädännöstä ja riskienhallinnasta. Oppaassa esittämäni toimintamallit perustuvat henkilöstöhallinnon- ja turvallisuusalan kirjallisuuteen ja Suomen työsuhdelainsäädäntöön. Ne keskittyvät kuvaamaan henkilöstöprosessin riskienhallintamenetelmiä ja teoriaa yleisestä näkökulmasta organisaatiosta riippumatta. Oppaan kehityksessä hyödynnettiin asiantuntijoiden näkemyksiä esittelemällä heille oppaan prototyyppiä ja toteuttamalla teemahaastatteluita aiheesta.

Henkilöstöasioiden hoidolla on suora yhteys organisaation turvallisuuden tasoon, koska ihminen on organisaatiossa aina keskeisin toiminnan tekijä ja valtaosan organisaatioon kohdistuvista riskeistä voidaan katsoa johtuvan inhimillisistä tekijöistä. Tätä väitettä tukevat esimerkiksi Flink, Reiman & Hiltunen (2007, 10). On perusteltua väittää, että henkilöstöprosessi on olennainen osa yrityksen riskienhallintaa.

1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työn keskeisimpiä käsitteitä, jotka ovat henkilöriski, tietoturvallisuus ja henkilöstöprosessi. Näille käsitteille yhteistä on se, että niiden avulla voidaan tarkastella työntekijän vaikutusta yrityksen riskienhallinnalle. Nämä käsitteet muodostavat kokonaisuuden, joka kattaa koko työsuhteen vaiheisiin liittyvien riskien hallinnan alusta loppuun.

Henkilöriskin käsitteen määrittely vaihtelee eri lähdeteoksissa. Tässä opinnäytetyössä käytetään PK-RH:n määrittelyä, jonka mukaan henkilöriski on ”henkilöstöön kohdistuvia tai henki-

löstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle” (PK-RH). Käsitteen määritelmä sisältää siis käytännössä kaksi riskilajia. Jotkut lähdeoteokset kuten valtiohallinnon henkilöstöturvallisuusohjeistus erottelevat nämä riskilajit kahden erillisen käsitteen alle (VAHTI 2008, 12 - 13). En koe tätä tarpeelliseksi opinnäytetyössä, mutta riskien arvioinnissa ja toimenpiteitä suunnitellaessa ero on hyvä tiedostaa. Henkilöriskit voidaan jakaa tarkastelun ja arvioinnin helpottamiseksi seuraavasti (Halonen 2013, 45):

- a. Terveysten ja hyvinvoinnin riskit
- b. Työympäristön riskit
- c. Osaamiseen liittyvät riskit
- d. Työyhteisön toiminnan riskit
- e. Työsuhteriskit
- f. Vahingonteot
- g. Väkivaltariskit
- h. Liikennetriskit
- i. Yrittäjyyseriskit

Henkilöriskeihin liittyvät usein ”inhimilliset tekijät” tai englanniksi ”human factors”. Käsite on vakiintumaton tieteellisessä kielessä, mutta Flink ym. (2013, 13) mukaan ”inhimilliset tekijät ovat laaja alue ilmiöitä ja asioita, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan työssä sekä työn tehokkuuteen ja laatuun”. Toisin sanoen kaikki asiat, joilla on olennaista merkitystä ihmisen käyttäytymiselle, voidaan käsittää inhimillisinä tekijöinä. Työelämässä ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa esimerkiksi henkilökohtaiset ominaisuudet, ympäröivät työolosuhteet ja muiden ihmisten vaikutus.

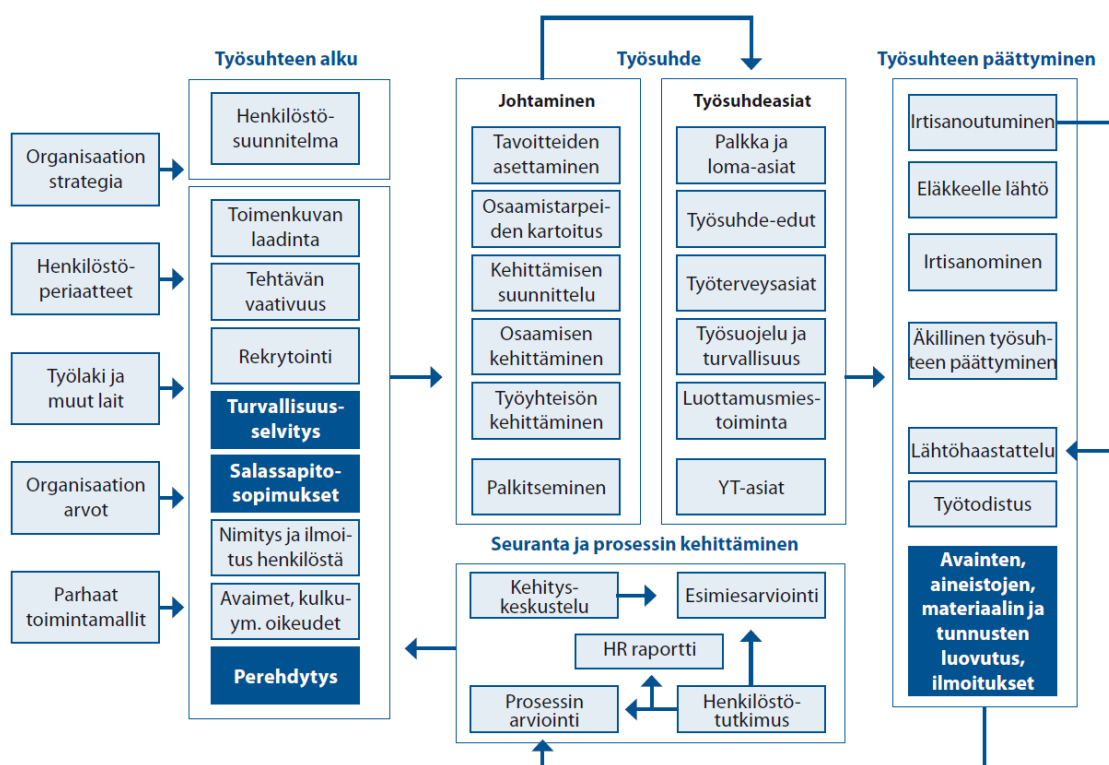
Henkilöriskeistä ja niiden hallinnasta on tehty Suomessa varsin vähän tutkimusta. Halonen on väitöskirjassaan tehnyt tutkimuksen suomalaisten yritysten ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta. Hänen mukaansa henkilöriskienhallinta on huonosti tunnettu osa-alue verrattuna esimerkiksi omaisuuden ja toiminnan riskeihin verrattuna, eikä henkilöriskienhallintaa toteuteta osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Henkilöriskejä ei tunnusteta, riskienhallintaprosessit ovat puutteellisia tai ne puuttuvat kokonaan. (Halonen 2013, 151.)

Tutkimuksen mukaan merkittävimmät henkilöriskit liittyvät työyhteisön toimintaan, terveyteen ja hyvinvointiin sekä osaamiseen. Organisaation toimialasta tai koosta riippumatta merkittävimpiä henkilöriskejä olivat henkinen kuormittuminen, stressi, työilmapiiri, riittävä erikoisosaaminen, henkilöstön sairauspoissaolot sekä johtaminen ja esimiestyö. (Halonen 2013, 151 - 152.)

Henkilöriskeihin liittyvät olennaisesti myös tietoturvallisuuden riskit ja vaatimukset, koska ihminen käsittelee työssään usein luottamuksellisia tai yrityksen toiminnalle tärkeää tietoa. Tietovuodot, tiedon tuhoutuminen tai muuttuminen aiheuttavat vahinkoa omaisuudelle, ihmisille, yrityksen maineelle, toiminnalle tai ympäristölle. Tietoturvallisuuden tavoitteena on varmistaa virastossa käsiteltävän tiedon luottamuksellisuus, eheys ja saatavuus. Luottamuksellisuus edellyttää, että tietoa käsittelevät vain valtuutetut henkilöt. Tiedon eheys tarkoittaa, että sen sisältöä ei ole muutettu. Jos tietoa tarvitaan yrityksen henkilöstön työtehtävissä, sen tulee olla asianmukaisten henkilöiden saatavissa.

Valtioneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtiohallinnossa (681/2010) edellyttää kaikilta valtion virastoilta tietoturvallisuuden suunnittelua hyvän tiedonhallintatavan mukaisesti. Suunnittelun tulee perustua selvityksiin viraston hallussa olevan tiedon merkityksestä ja käytötarkoituksesta. Turvallisuustoimenpiteet tulee mitoittaa uhkatekijöiden mukaan. Kyseinen asetus ei velvoita sellaisenaan yksityisiä yrityksiä, mutta se on hyvä esimerkki siitä, että nykyaikana organisaatioiden tietoturva-vaatimukset ovat huomattavasti korkeampia kuin ennen.

Henkilöstöprosessi on yrityksen henkilöstötyöhön sisältyvien toimenpiteiden muodostama kokonaisuus. Henkilöstöprosessilla pyritään hallinnoimaan ja johtamaan yrityksen henkilöstövoimavaroja eli työntekijöitä. Henkilöstöprosessin järjestely ja toteuttaminen ovat organisaatiokohtaisia asioita, mutta käytännössä prosessit sisältävät hyvin samanlaisia toimenpiteitä.



Kuva 1: Esimerkki henkilöstöprosessista (Valtiovarainministeriö 2008, 13)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan valtiorhallinnon tietoturvallisuuden johtoryhmän VAHTI 2/2008-ohjeessa esitettyä esimerkkiä henkilöstöprosessista. Henkilöstöprosessin käsitteitä ja toimenpiteitä, joita ei mainita tässä esimerkkikaaviossa, ei käsitellä opinnäytetyössä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Halonen toteaa, että ”henkilöriskit liittyvät koko työsuhteen elinkaareen ja siksi niiden kokonaisvaltainen tarkastelu ja hallinta ovat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta erityisen tärkeässä roolissa.” (2013, 14) On siis perusteltua olettaa, että toimiva henkilöstöprosessi on tärkeä organisaation kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle, koska se kattaa koko työsuhteen elinkaaren.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö perustuu valtion virastolle tekemääni projektiin ja Halosen tutkimukseen suomalaisten yritysten ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskien hallinnasta. Valtion virastolle tehdyn kehittämisprojektin tarkoitus oli perehdyttää työntekijöitä viraston henkilöstöprosessiin, parantaa henkilö- ja tietoriskien hallintaa ja uudistaa viraston sisäisiä ohjeistuksia. Hyödynsin tämän kehittämisprojektin tuloksia opinnäytetyöni aiheessa, joka oli työsuhteoppaan rakentaminen työnantajalle ja esimiehille.

Valtion viraston kehittämisprojekti oli osa suurempaa kokonaisuutta, jossa viraston riskienhallintaa kehitettiin kokonaisvaltaisesti viime vuodesta lähtien Laurean turvallisuusalan opiskelijoiden kanssa. Osallistuin riskien arviointiin, jonka perusteella organisaation toiminnallisiin, henkilöstöriskeihin ja tietoturvallisuusriskeihin oli mahdollisuus vaikuttaa kehittämällä viraston henkilöstöprosessia ja henkilöstöohjeistuksia. Viraston henkilöstöprosessi oli tässä vaiheessa käytännön tasolla toimiva, mutta henkilöstöllä oli selkeästi tarvetta saada lisätietoa riskienhallinnan perusmenetelmistä ja työsuhteen vaiheista. Koska perehdyttävät henkilöstöohjeistukset oli todettu osittain puutteellisiksi, päätettiin laatia päivitetyt ohjeistukset viraston henkilöstöprosessista ja siihen liittyvistä käytännöistä.

Suunnitteluvaiheessa päätettiin asiakokonaisuuksista, joita uusi henkilöstöopas tulisi sisältää. Asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tärkeimmät kokonaisuudet olivat henkilö- ja tietoturvallisuus, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työsuhdelainsäädäntö. Oppaan rungoksi valittiin valtiorhallinnon käyttämä esimerkki virkasuhteen vaiheista, koska se oli selkeä ja laadittu erityisesti valtion virastojen tarpeisiin. Viraston sisäisiä ohjeistuksia ja käytäntöjä lukuun ottamatta sain valita oppaassa käytetyn lähdemateriaalin henkilökohtaisesti, jotta aineisto olisi mahdollisimman kattava ja perustuisi tutkittuun tietoon. Työsuhdelainsäädäntöä tarkastellessa tuli ottaa huomioon virkasuhteiden ja työsuhteiden erikoispiirteet, koska virasto työllistää virkamiehiä ja määräaikaista työntekijöitä.

Kokosin valtiohallinnon esimerkin mukaisesti virkasuhteen vaiheista henkilöstöoppaan, jonka tarkastivat viraston turvallisuus- ja henkilöstöasiantuntijat. Oppaan jalkauttaminen jäi ja tulosten arviointi jäivät viraston vastuulle, koska projektille varatussa ajassa ei ollut mahdollista esitellä opasta työntekijöille henkilökohtaisesti ja saada seuraavien henkilöstö- ja turvallisuuskyselyiden tuloksia.

Opinnäytetyön aihe perustuu Halosen tutkimukseen, jossa hän toteaa, että henkilöriskit ja niiden hallinta ovat riskienhallinnan tuntemattomin osa-alue. Päähuomio riskienhallinnassa on omaisuuden ja toiminnan riskeissä, henkilöriskien ja niiden hallinnan jäädessä usein huomioimatta (2013, 15). Monissa organisaatioissa on havaittu tarve kehittää henkilöriskienhallintaa, mutta toiminta on kauttaaltaan puutteellista. Henkilöriskit koetaan merkittäväksi ongelmaksi organisaatioiden sisällä (Halonen 2013, 151).

Koska tutkimuksessa todetaan, että koko työsuhteen elinkaari on otettava huomioon henkilöriskien hallinnassa, tämä vaatii työnantajalta ja esimiehiltä erityisosaamista työsuhteen vaiheista ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Kaikilla ei välttämättä ole riittävästi kokemusta tai tietoa aiheesta, jonka takia toiminta voi olla puutteellista. Tästä päätelmästä johdin opinnäytetyön aiheen, joka oli työsuhteoppaan rakentaminen työnantajille ja esimiehille, jota voitaisiin käyttää yrityksen henkilöriskien hallinnan tukena tai koulutusmateriaalina. Oppaan aineisto perustuisi valtion virastolle tekemiini ohjeistuksiin, joita muokattaisiin yksityisten yritysten tarpeisiin sopivaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis luoda konkreettinen produkti, joka ei ole sidoksissa kohdeorganisaatioon, mutta se olisi vapaasti niiden käytettävissä, jotka haluavat lisätä ymmärrystään työsuhteasioista tai perehdyttää muita ihmisiä aiheeseen. Oppaan tulisi perehdyttää käyttäjät työsuhteen vaiheisiin ja henkilöriskien hallinnan menetelmiin. Oppaan tavoitteena on vähentää työsuhteen osapuolien aiheuttamia tuottamuksellisia vahinkoja ja edistää yrityksen henkilö- ja tietoriskien hallintaa. Oma henkilökohtainen tavoitteeni oli parantaa asiantuntemustani henkilöstöasioista ja riskienhallinnasta.

3 Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin palvelumuotoiluprosessia, koska tavoitteena oli löytää ratkaisu käytännön ongelmaan. Palvelumuotoiluprosessissa määritetään ongelma, kerätään aineistoa ja muodostetaan ymmärrys asiakkaiden tarpeista, jonka jälkeen palvelu testataan käyttäjillä ja tehdään tarvittavat muutokset asiakaspalautteen perusteella. Aineistoa ilmiöstä kerättiin henkilöstöhallinnon ja turvallisuusalan kirjallisuudesta sekä Suomen lainsäädännöstä. Opinnäytetyön produktista luotiin alustava prototyyppi potentiaalisille käyttäjille, joiden kommentteja hyödynnettiin palvelun jatkekehityksessä.

Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Tässä tapauksessa ongelma on, miten yrityksen henkilöriskejä hallitaan. Palvelu on pääasiallisesti aineetonta toimintaa, jonka voi antaa toiselle, mutta sen omistajuus ei vaihdu. (Tuulaniemi 2013, 59.) Palvelu voi siis konkretisoida fyysisen tuotteen muodossa, mutta asiakas ei omista tuotteen sisältöä, josta sen varsinainen arvo muodostuu. Tämän opinnäytetyön työsuhteopasta voidaan kutsua palveluksi, jonka arvo perustuu sen asiasisältöön ja ulkoasuun.

Palvelumuotoilun ja tätä kautta opinnäytetyön tulosten validiteetti on vahvasti sidoksissa saavutettuun hyötyyn, joka on käyttäjille tuotettava arvo. Tuotteen arvo perustuu palvelun hinnan ja hyödyn väliseen suhteeseen (Tuulaniemi 2013, 30). Jos palvelu on käyttäjälle ilmainen, suhde voidaan määrittää esimerkiksi ajan käytön perusteella. Jos käyttäjä tuntee saavuttavansa haluamansa palvelulla tai tuotteella, se tuottaa hänelle arvoa (2013, 31).

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kootaan olemassa oleva taustatieto palvelun toimialasta, sen rakenteesta ja nykytilasta sekä siihen liittyvästä lainsäädännöstä ja potentiaalisesta kohderyhmästä (Tuulaniemi 2013, 136). Opinnäytetyön produkti on riippumaton yrityksen toimialasta, joten aineiston keruussa keskityttiin henkilöriskien hallinnan nykytilaan yleisellä tasolla. Palvelun tuottamiseen liittyvä olemassa oleva tieto perustuu henkilöstöhallinnon ja turvallisuusalan teorioihin ja toimintamalleihin. Palvelun potentiaalinen kohderyhmä on työnantajat ja esimiehet, jotka ovat otettu mukaan kehitysprosessiin. Koska tarkasteltava ilmiö on työntekijän työsuhde, työelämään liittyvä lainsäädäntö on huomioitava tarkasti.

Palveluiden keskeinen elementti on ihminen eli palvelun käyttäjä, koska ilman heitä palvelua ei ole olemassa. Tämä tarkoittaa, että palvelun tuottajan on ymmärrettävä asiakkaiden käyttäytymistä ja ajatuksia, jotta palvelu tuottaisi heille arvoa. (2013, 71). Potentiaaliset käyttäjät on siis otettava osaksi palvelun kehitysprosessia. Tätä varten palvelumuotoilun seuraavaan vaiheeseen kuuluu palvelun prototypointi, jonka avulla palvelua voidaan testata käyttäjillä.

Prototypointi lisää ymmärrystä kehitettävän palvelun vahvuuksista ja heikkouksista. Se vähentää epäonnistumisen riskejä, koska palvelu pystytään testaamaan edullisesti ja nopeasti pienellä kohderyhmällä. Prototyypin testausvaiheessa on tärkeää havainnoida toimiiko palvelu ja onko se asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja helppokäyttöinen (Tuulaniemi 2013, 197.) Tietoa käyttäjän kokemuksesta voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla tai haastattelemalla.

Käyttäjien kokemuksia ja mielipiteitä henkilöstöprosessista pyrittiin keräämään käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulla kerätään ymmärrystä ilmiöstä, jota tutkitaan. Teemojen valinta eli keskusteltavien asiakokonaisuuksien valinta tulisi tehdä tavalla, että se kattaa tutkittavan ilmiön mahdollisimman laajasti. Kysymykset eivät voi olla

liian tarkkaan mietittyjä, koska silloin vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä jäisi puutteelliseksi (Kananen 2010, 56 - 57.) Teemahaastattelussa kysymykset muotoiltiin sillä tavalla, että vastausvaihtoehdot eivät olleet etukäteen määriteltyjä ja tilaa jäi tarkentaville kysymyksille.

Haastateltavat tulisi valita niin, että ilmiö koskettaa heitä jollain tavalla. Jos tämä ei ole mahdollista, on löydettävä henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten (Kananen 2010, 54). Tässä tapauksessa haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka kuuluvat työsuhdeoppaan kohderyhmään tai joilla on asiantuntemusta henkilöstöprosessista ja henkilöriskien hallinnasta. Haastattelun tärkein etu opinnäytetyön kannalta on se, että vastaajat saadaan mukaan kehitysprosessiin aktiivisena osapuolena. Tämä vaikuttaa olennaisesti lopputuotokseen eli kehitettävään palveluun.

4 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi työsuhdeoppaan sisältöä, taustoja ja mitä muutoksia lopulliseen versioon on tehty. Tässä luvussa esitellään työsuhdeoppaan prototyyppi siinä muodossa, kuin se oli ennen haastatteluita. Työsuhdeoppaan lopullinen versio on julkaistu kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteenä GIF-kuvatiedostoina. Työn pohjana on käytetty valtion virastolle suunnittelemani ohjeistuksia. Alkuperäisissä kohdeorganisaation henkilöstölle laadituissa ohjeistuksissa otettiin huomioon virkamiesten virkasuhteiden erityispiirteet, mutta tälle ei ollut tarvetta opinnäytetyössä. Opinnäytetyön työsuhdeopas on laadittu yksityisten yritysten näkökulmasta, joiden toimintaa säätelevät omat lakinsa.

Oppaan lähdemateriaali perustuu henkilöstöhallinnon ja turvallisuusalan kirjallisuuteen sekä Suomen lakiin. Henkilöstöhallinnon tehtävät ja yleisesti hyväksytyt käytänteet ovat hyvin dokumentoitu alan kirjallisuudessa, joten henkilöstöprosessiin liittyvät teoriat olivat hyvin yhteneväisiä. Lähdeteokset kertoivat henkilöstötyön ja yksittäisten toimenpiteiden vaikutuksista yrityksen toiminnalle. Turvallisuusalan kirjallisuudessa painotetaan riskien tunnistamisen tärkeyttä ja kerrotaan yleisesti hyväksi havaituista riskienhallintamenetelmistä. Suomen laki asettaa vähimmäisvaatimukset yrityksille, mutta se sisältää myös käyttökelpoisia menetelmiä henkilöriskien hallintaan.

Alkuperäisten ohjeistuksien ja kirjallisuuskatsauksen perusteella loin työsuhdeoppaan prototyyppin Microsoft PowerPoint-työkalulla. Valitsin tämän julkaisumuodon, koska kyseinen työkalu on helppokäyttöinen ja sillä voidaan tuottaa nopeasti helppolukuisia julkaisuja. PowerPoint-työkalulla tehdyt julkaisut soveltuvat myös hyvin koulutustilaisuuksiin, joka on yksi työsuhdeoppaan suunnitelluista käyttötarkoituksista. PowerPoint-tiedostomuoto asettaa haasteita oppaan ulkoasulle. Tekstin tulee olla sisällöllisesti tiivistä ja siitä pitää pystyä erottamaan

tärkeät asiakokonaisuudet nopeasti. Tavanomaisessa PowerPoint-esityksessä on hyvin vähän tekstiä ja kokonais lauseita, koska esitys on vain suullisen esittäjän tukena.

Työsuhdeopas on poikkeuksellinen, koska sen sisältämän tiedon tulee olla riippumaton esittäjästä. Tämän vuoksi oppaan luvut sisältävät suhteellisen paljon tekstiä, mutta sen luettavuutta on pyritty parantamaan eri keinoin. Oppaan tekstejä on pyritty tiivistämään ja oppaan ulkoasun suunnittelussa on otettu huomioon Näkövammaisten liitto RY:n suositukset painetun tekstin tekijöille. Oppaan värit on valittu sillä perusteella, että teksti olisi luettavaa valkoisella fontilla, koska musta teksti valkoisella taustalla ei ole paras vaihtoehto. Kontrasti taustan ja tekstin värin välillä parantaa luettavuutta erityisesti näkövammaisilla. Oppaan lopullisen version tekstikoko on vähintään 12 suositusten mukaisesti.

Oppaan sivut käsiteltiin ja muunnettiin GIF-kuvatiedostoiksi GIMP-kuvankäsittelyohjelmalla. Tämän jälkeen prototyyppiä käytettiin asiantuntijoiden teemahaastatteluiden tukena. Haastatteluilla saatiin työelämän näkökulmaa työsuhdeasioiden hoidosta. Haastateltavat asiantuntijat saivat mahdollisuuden perehtyä työsuhdeoppaan prototyyppiin ja kommentoida sen sisältöä, ulkoasua ja potentiaalisia käyttömahdollisuuksia. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea henkilöä, joilla on kokemusta hallinnollisista tehtävistä ja työsuhdeasioista. Haastatteluihin osallistuneet esiintyvät opinnäytetyössä nimettöminä ja heidät on koodattu kirjaimin seuraavasti:

Henkilö A: Hallintopäällikkö, julkinen organisaatio

Henkilö B: Yrittäjä, viherrakennusalan yritys

Henkilö C: Yrittäjä, ravintola-alan yritys

Haastatteluiden perusteella oppaan ulkoasuun ei tehty suuria muutoksia, koska ensivaikutelma oli positiivinen. Käytännössä jokainen luku on kuitenkin käsitelty uudelleen. Jokaisen luvun ulkoasu on arvioitu uudelleen ja muokkauksia on tehty tarpeen mukaan. Haastatteluiden perusteella teksteihin on tehty pieniä lisäyksiä ja muutoksia tai asioita on pyritty korostamaan lukijalle. Näitä yksittäisiä muutoksia on eritelty alaluvuissa. Tarkastin kaiken käytettävän lähdemateriaalin uudelleen, jonka jälkeen tein oppaan teksteihin on tehty tarkennuksia ja korjauksia. Erityisesti työsuhhteita säätelevät lait on tarkastettu huolellisesti, jotta vääriä tulkin-toja ei pääse syntymään. Myös lukujen ulkoasuun on tehty pieni muokkauksia, jotta tekstin asettelu olisi tasapainoista.

Työsuhdeoppaan prototyypit ja lopulliset versiot on sisällytetty työhön vertailun helpottamiseksi. PowerPoint-julkaisujen tulee olla sisällöllisesti tiivistettyjä ja kevyitä luettavuuden parantamiseksi. Suositusten perehtymistä opinnäytetyöhön kokonaisuudessaan koska tämä

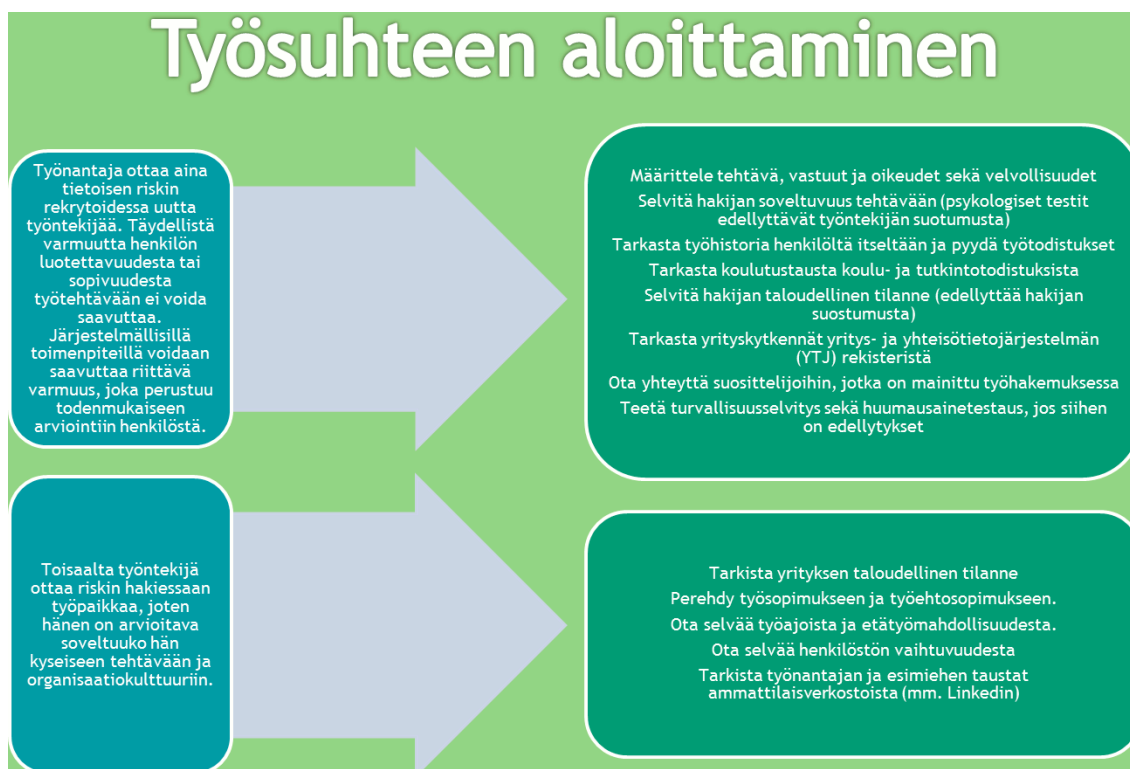
luku sisältää henkilökohtaista pohdintaa henkilöstöprosessista ja haastateltavien kommentteja, joita ei sellaisenaan ole oppaaseen sisällytetty.

4.1 Työsuhteen aloittaminen

Työsuhteen aloittaminen on johdanto henkilöstöprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, jossa työnhakijaa harkitaan tehtävään. Se perustuu valtiorhallinnon henkilöstöturvallisuusohjeistuksen suosittelemiin toimenpiteisiin ennen työsuhteen virallistamista (2008, 42). Luvun tarkoitus on olla selkeä tarkistuslista toimenpiteistä, joita työnantajan tulee vähintäänkin harkita tehtävästä riippuen ennen työsopimuksen solmimista.

Työnhakijan taustatietojen tarkistaminen ja soveltuvuuden testaus ovat konkreettisia riskienhallinnan välineitä, joita on syytä käyttää mahdollisuuksien mukaan. Työnantajan on kuitenkin oltava tietoinen lain vaatimuksista, jotka rajoittavat työnantajan oikeuksia hakea tietoa tai testata työnhakijan soveltuvuutta. Näitä lakeja käydään läpi tarkemmin alaluvuissa.

Alun perin työsuhdeopas oli suunniteltu työntekijöille ja työnantajan edustajille. Koska näiden näkökulmien yhteen sovittaminen kielellisesti ja sisällöllisesti osoittautui odotettua hankalammaksi, johdannosta otettiin pois työnhakijan näkökulma. Tätä valintaa tukee henkilö A, joka painotti haastattelussa, että ohjeistuksen kieliasun tulee olla kohderyhmän mukainen. Hän myös koki, että ohjeistus sopisi erityisesti esimiesten koulutukseen.



Kuva 2: Työsuhteen aloittaminen (prototyyppi)

4.1.1 Rekrytointi

Tässä työsuhteoppaan luvussa käsitellään rekrytoinnin periaatteita ja siihen toimenpiteitä. Huolellisesti suoritettun rekrytoinnin merkityksestä on kirjoittanut esimerkiksi Hyppänen (2013, 197), jonka ajatuksiin prototyyppi perustuu. Luvussa painotetaan, että työnantajan on hahmotettava riskit, joita epäonnistunut henkilövalinta voi aiheuttaa yritykselle.

Rekrytointiin liittyviä taustatarkistuksia ja soveltuvuustestauksia säätelee laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Rekrytointivaiheelle oleelliset vaatimukset on säädetty lain luvuissa 2 - 4, jotka kertovat minkälaisia tietoja työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijältä ja miten tiedot tulee kerätä.

Kysyttäessä onnistuneen rekrytoinnin piirteistä henkilö A toteaa, että onnistuneessa rekrytoinnissa työnantajan tarpeet ja työntekijän tarjonta kohtaavat. Vaatimukset ja työntekijän osaaminen ja motivaatio ovat kunnossa.

Kausiluontoisen yrityksen kohdalla henkilö B korostaa, että rekrytointi tulee suorittaa riittävän ajoissa, jotta voidaan vastata kysyntään. Ehdokkaat tulee olla valittu jo ennen kauden alkamista. Vaikka työtehtävät eivät olisi haastavia, työntekijältä vaaditaan sitoutumista, täsmällisyyttä ja hyvää asennetta.

Henkilö C sanoo, että työnantajaa kiinnostaa erityisesti työnhakijan kokemus, koulutuspohja, entiset työsuhteet ja minkä takia hakee uutta työpaikkaa. Asiakaspalveluammatissa on tärkeää, että työntekijä on ystävällinen ja kykenee palvelemaan myös ruotsiksi ja englanniksi alueille, jossa on paljon ruotsinkielistä väestöä ja turisteja. Myös henkilön kyky tulla toimeen muiden työntekijöiden kanssa on erityisen tärkeää.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että työnhakijan haastattelu on erittäin hyödyllinen tapa arvioida työnhakijan soveltuvuutta tehtävään. Pelkät taustatarkistukset tai edes ammattilaisten suorittamat henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit eivät välttämättä ole riittäviä. Työnantajan tulee kuitenkin huomioida, että haastattelutilanteessa ei voi käsitellä työsuhteen kannalta epäoleellisia henkilötietoja. Haastattelun merkitystä ja rekrytoinnin ajoittamista esimerkiksi kausiluontoisessa työssä on vastausten perusteella korostettu työsuhteoppaan lopullisessa versiossa.



Kuva 3: Rekrytointi (prototyyppi)

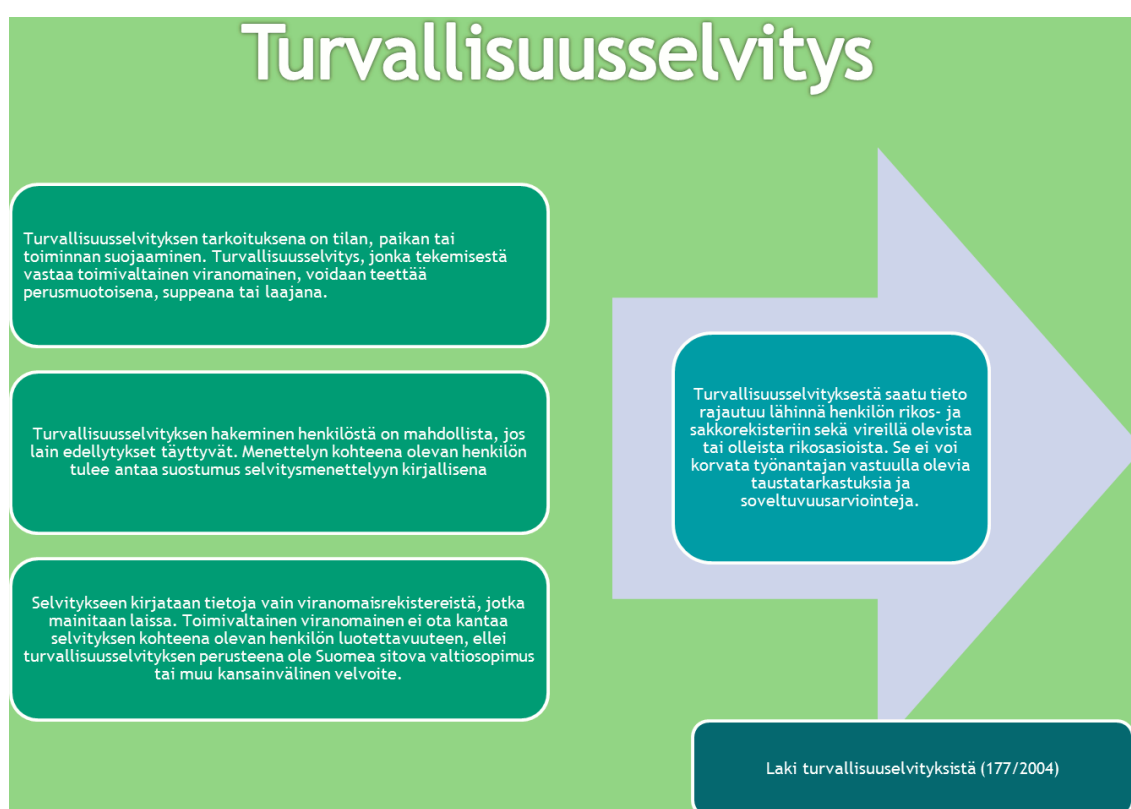
4.1.2 Henkilöturvallisuusselvitys

Henkilöturvallisuusselvitys on yksi henkilön taustojen tarkistamiseksi käytettävistä riskienhallintakeinoista. Henkilöturvallisuusselvitys perustuu turvallisuusselvityslakiin ja se on asianomaisten turvallisuusviranomaisten hallinnoima kokonaisuus. Koska kyseessä on turvallisuusvi-

ranomaisten vastuulla oleva selvitys henkilön nuhteettomuudesta ja luotettavuudesta, selvityksen tekemiselle on asetettu hyvin korkeat vaatimukset.

Edellytykset turvallisuusselvitykselle perustuvat henkilön työtehtäviin. Käytännössä edellytys turvallisuusselvityksen tekemisestä henkilöstä edellyttää, että toimenkuva vaatii luottamuksellista valtion virkaa, jossa henkilö käsittelee säännöllisesti arvokasta tietoa tai hänellä on pääsy yleisen turvallisuuden kannalta merkittäviin tiloihin, tietoon tai välineisiin. Yksityisillä yrityksillä, joilla ei ole varsinaisesti merkitystä yleiselle edulle tai turvallisuudelle, on myös mahdollisuus hakea turvallisuusselvitystä. Tämä edellyttää, että työntekijällä on pääsy yrityksen tietojärjestelmään tai liike- ja ammattisalaisuuksiin, joiden avulla se voi aiheuttaa yritykselle tai sen asiakkaille merkittävää taloudellista vahinkoa.

Turvallisuusselvityslaki on muuttunut huomattavasti alkuperäisen prototyypin laatimisen jälkeen ja lain muutokset on otettu huomioon lopullisessa versiossa. Oppaan kannalta tärkeimmät muutokset ovat edellä mainittujen yksityisten yritysten oikeus hakea henkilöturvallisuusselvitystä ja työnantajan velvollisuus suojata tietojärjestelmät ja toimitilat. On syytä huomioida, että turvallisuusselvitys ei voi korvata yrityksen omia taustatarkistuksia ja soveltuvuusarviointoja.



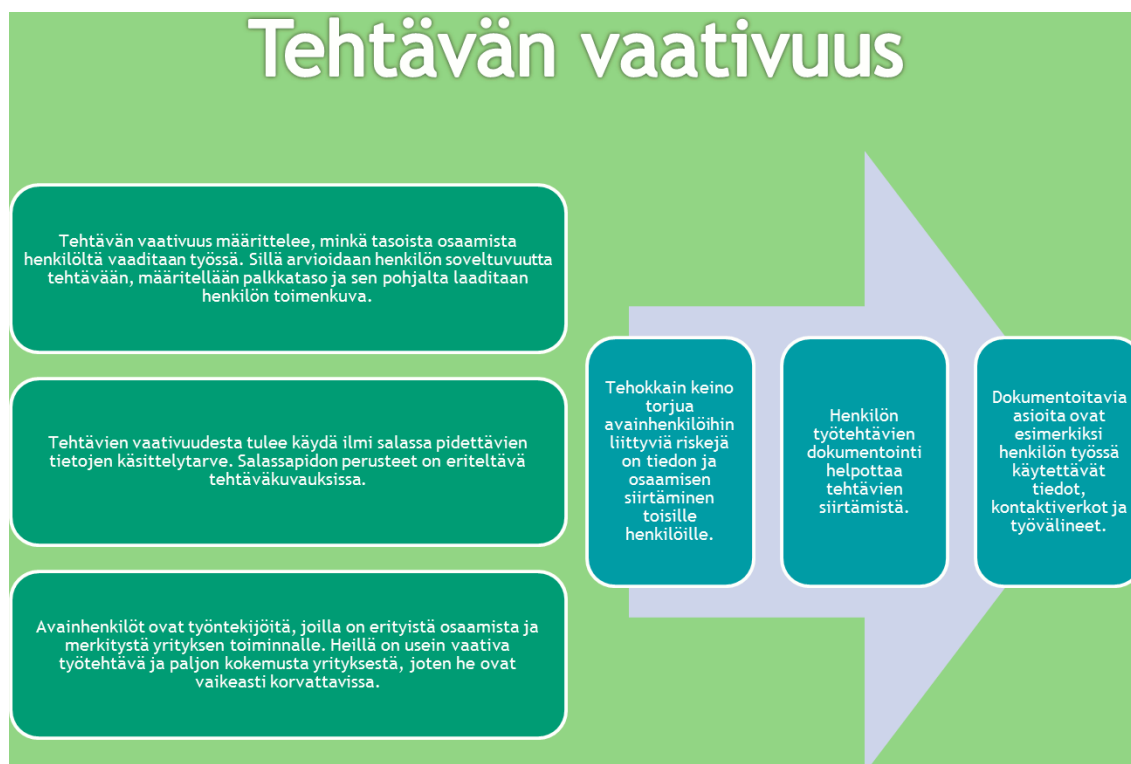
Kuva 4: Turvallisuusselvitys (prototyyppi)

4.1.3 Tehtävän vaativuus

Tehtävän vaativuuden määrittäminen on melko vakiintunut käytäntö henkilöstötyössä ja siitä on kirjoittanut esimerkiksi Lappalainen ym. (2009, 5), valtiohallinnon tietoturvallisuuden johdoryhmä (2008, 33) ja Suomen riskienhallintayhdistys (2015), joiden teksteihin oppaan luku perustuu. Tähän lukuun ei saatu teemahaastatteluiden avulla kehitysehdotuksia, joten muutoksia prototyyppiin ei tehty.

Tehtävän vaativuuden arvioinnilla on useita hyötyä toiminnan kannalta. Ensinnäkin pystytään määrittelemään minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. Toiseksi pystytään suhteuttamaan turvallisuusjärjestelyt, kuten kulku- ja pääsyoikeudet sekä salassapitovaatimukset tehtävän vaativuuteen. Erityisen vaativat ja luottamukselliset tehtävät sisältävät enemmän turvallisuusvaatimuksia, kuin vähemmän vaativat tehtävät. Tehtävän vaativuutta käytetään myös yrityksissä määritellessä tehtävän palkkatasoa. Tämä käytäntö edistää oikeudenmukaista palkkausta. Tehtävän vaativuuden ja yleisesti henkilön työtehtävien dokumentointi helpottaa yrityksen avainhenkilöiden tunnistamista. Avainhenkilöt ovat vaikeasti korvattavissa, joten työnantajan tulee miettiä, miten henkilöön kohdistuvia riskejä voidaan vähentää tai miten tehtävä voidaan tarvittaessa hoitaa avainhenkilön puuttuessa.

Riskienhallintamenetelmänä tehtävän vaativuuden arviointi on hyvin yksinkertainen toimenpide saavutettuun hyötyyn verrattuna, minkä takia sen käyttö on suositeltavaa yrityksen toimialasta tai koosta riippumatta.



Kuva 5: Tehtävän vaativuus (prototyyppi)

4.1.4 Toimenkuvan laadinta

Toimenkuvan laadinta on jatkoa tehtävän vaativuuden arvioinnille. Ne sisältävät päällekkäisyyksiä ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. On helpompaa tarkastella molempia samanaikaisesti, kun tehtävän ominaisuuksia dokumentoidaan yrityksessä. Tämän luvun sisältönä on hyödynnetty Helsilän (2002, 61 - 62), valtiorhallinnon henkilöstöturvallisuusohjeistuksen (2008, 30 - 33) ja Flinkin ym. (2007, 33 - 34) tekstejä. Tehtävän vaativuuden arviointi edellyttää tietynlaista harkintaa työnantajalta. Toimenkuvan laadinta on tähän verrattuna yksiselitteisempi toimenpide, jossa keskitytään toimenkuvan työtehtäviin, vaatimuksiin ja valtuuksiin.

Toimenkuvan laadinnalla pystytään dokumenttipohjaisesti arvioimaan kenen vastuulla tietyt tehtävät yrityksessä ovat ja mitä valtuuksia työntekijöillä on. Toisin sanoen pystytään välttämään tilanteet, jossa tietty työtehtävä ei ole varsinaisesti kenenkään vastuulla. Lisäksi pystytään eriyttämään niin sanotut vaaralliset työyhdistelmät eri henkilöille, jotta työntekijä ei voi antaa itselleen oikeuksia väärinkäyttöön. VAHTI-ohjeen kuvio havainnollistaa, miten tehtäviä voidaan eriyttää.

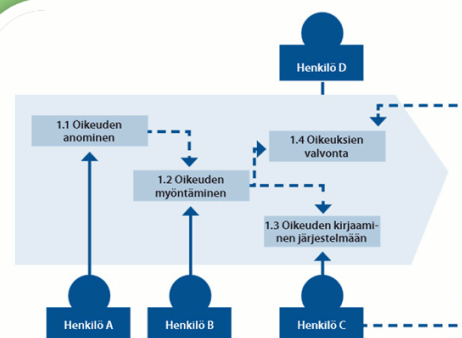
Prototyyppiin ei tehty muutoksia haastatteluiden perusteella. Toisaalta kuten tehtävän vaativuuden arvioinnissa, kyseessä on hyvin yksinkertainen toimenpide, jolla pystytään tehokkaasti välttämään väärinkäytöksiä.

Toimenkuvan laadinta

Toimenkuva selkeyttää, mitä työntekijältä odotetaan työssä.
Toimenkuvasta tulisi käydä ilmi:
Minkä takia tehtävä on olemassa
Tärkeimmät vastuu-alueet
Edellytykset tehtävän hoitamiseen
Tehtävään liittyvät valtuudet

Vaarallinen työyhdistelmä on väärinkäytön riskin sisältävä toimenpide, jota työntekijä suorittaa ilman toisen henkilön valvontaa. Tämä on suuri tietoturvariski yritykselle.

Toimenkuvan laadinnalla vältetään tehtävien päällekkäisyydet, vaaralliset työyhdistelmät ja pystytään arvioimaan jäävätkö tietyt työtehtävät liian vähälle huomiolle yrityksessä.



Kuvio 1: Tehtävien eriyttäminen käsittelyketjussa (VAHTI 2008, 30)

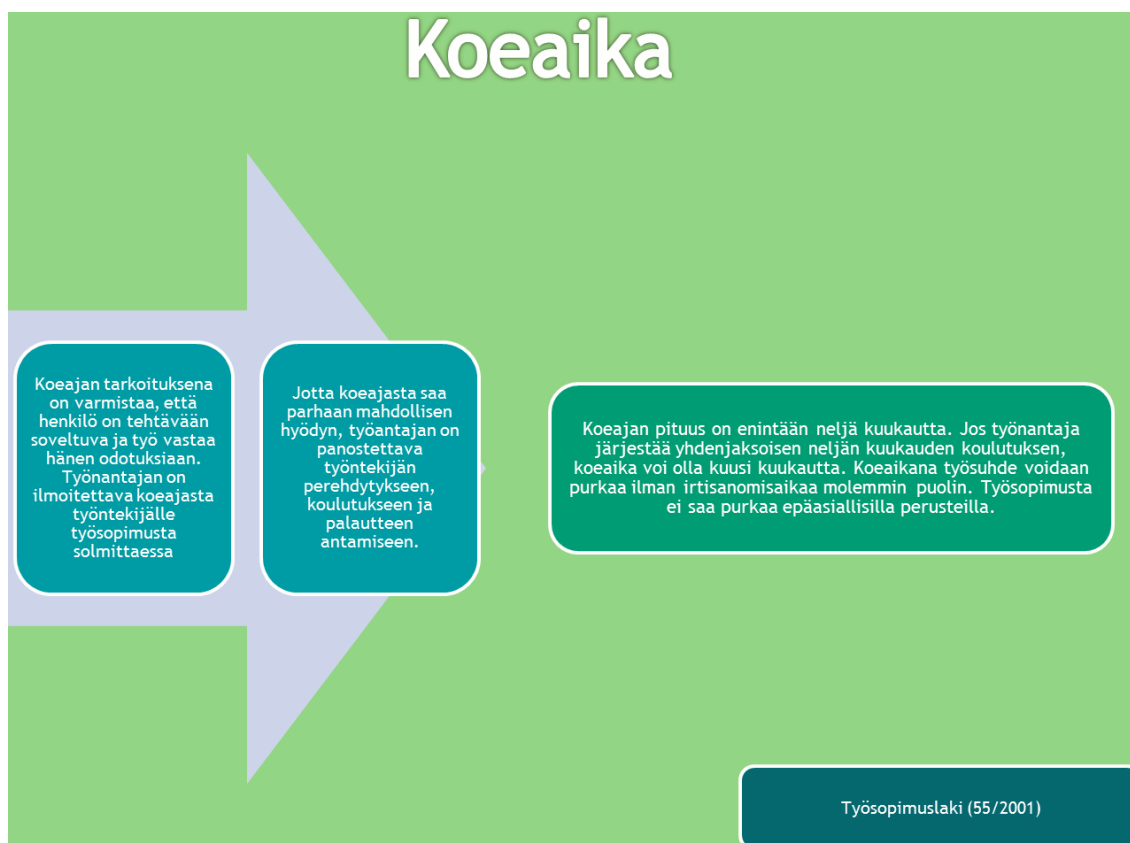
Kuva 6: Toimenkuvan laadinta (prototyyppi)

4.1.5 Koeaika

Työsopimuslain (55/2001) 4 §:ssä on säädetty, että työntekijällä ja työnantajalla on oikeus sopia koeajasta. Koeaikana työsuhteeseen on mahdollista purkaa ilman irtisanomisaikaa. Koeajan enimmäispituutta on rajoitettu työnantajapuolen väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Pykälän tarkoituksena on tuoda joustoa työsuhteen päättämiseen ilman tavanomaisia velvoitteita, jos toinen osapuolista ei ole tyytyväinen työsuhteeseen.

Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi ja saada tietää purkamisperusteet ennen päätöksen täytäntöönpanoa. Kuten tavanomaisessa irtisanomistilanteessa, purkamisperusteet eivät saa olla epäasiallisia. Riitatilanteiden välttämiseksi työntekijää on aktiivisesti perehdytettävä ja hänelle on annettava palautettava työsuorituksista. Jos näin ei tehdä, työnantajalla ei välttämättä ole tarvittavia perusteita työsuhteen purkamiselle.

Koeaikaa on suositeltava käyttää, koska kuten henkilö C toteaa, työnhakija voi tänä aikana tutustua yrityksen toimintaan ja työnantaja voi arvioida työntekijän soveltuvuutta. Tähän lukuun tehtiin pieniä tarkennuksia lainsäädännön osalta ja muutoksia, jotka korostavat, että koeaika on osapuolien molemminpuolinen etu.



Kuva 7: Koeaika (prototyyppi)

4.1.6 Salassapitovelvollisuus

Salassapitovelvollisuus ja kilpailevan toiminnan kielto perustuu työsopimuslain (55/2001) 2 lukuun, jossa on säädetty työntekijän yleisistä velvollisuuksista. Lain tarkoituksena on estää työntekijää paljastamasta työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksia sekä harjoittamasta kilpailevaa toimintaa, joka ilmeisesti vahingoittaisi työnantajaa. Myös kilpailevan toiminnan valmistelu työsuhteen aikana on kielletty. Salassapitovelvollisuutta ja kilpailevan toiminnan kieltoa voidaan laajentaa erillisillä työntekijän ja työnantajan välisillä sopimuksilla.

Vaikka salassapitovelvollisuuden rikkominen ja kilpaileva toiminta on kriminalisoitu laissa, tämä itsessään ei vielä riitä ehkäisemään riskejä yrityksen toiminnalle. On otettava huomioon, että tiedon omistaja on vastuussa sen luokittelusta. Jos työnantaja ei voi osoittaa, että tieto on luokiteltu salassa pidettäväksi, todisteita salassapitovelvollisuuden rikkomisesta ei juuri ole.

Keskusteltaessa työsuhteen tietoriskeistä henkilö A painotti erityisesti salassapitovelvollisuuden ymmärtämistä. Tietoturvallisuuden kannalta merkittävä riski on se, että työntekijät eivät tiedä salassapitovelvoitteitaan ja jakavat vahingossa luottamuksellista tietoa. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi Skurnik-Järvinen (2010, 102 - 103). Luodessaan tietoa työntekijän tulee olla

perillä salassapitovelvoitteista ja hänellä on myös vastuu siitä, että tieto on luokiteltu oikein sääntöjen mukaisesti.

Työnantajan on huolehdittava yrityksen tietoturvallisuuden järjestelyistä, jotta salassapitovelvollisuuden edellytykset täyttyvät. Pääsyä salassa pidettävään tietoon on rajattava, se on luokiteltava oikein ja työntekijät on perehdytettävä oikeisiin toimintatapoihin. Oppaan lopullisessa versiossa on korostettu työnantajan velvollisuutta järjestää tietoturvallisuus niin, että salassapitovelvollisuuden edellytykset täyttyvät.



Kuva 8: Salassapitovelvollisuus (prototyyppi)

4.1.7 Pääsyoikeudet

Pääsyoikeudet määrittelevät kenellä on oikeus päästä yrityksen toimitiloihin ja käsitellä suojattavaa tietoa. Pääsyoikeuksien hallitseminen on yksi tietoturvallisuuden perusmekanismeista, jonka toteuttaminen riippuu yrityksen koosta ja käsiteltävän tiedon laadusta. Tämä luku perustuu valtiorhallinnon henkilöstöturvallisuusohjeistukseen (2008, 34 - 36). Tähän lukuun ei tehty muutamia korjauksia lukuun ottamatta sisällöllisiä muutoksia.

Pääsyoikeuksien hallitseminen voi olla yrityksestä riippuen hyvin monimutkainen tekninen kokonaisuus, mutta se perustuu muutama perusperiaatteeseen. Pienimmän oikeuden periaate on hyvä lähtökohta, koska sillä rajoitetaan työntekijän pääsy vain niihin tiloihin ja tietoon,

joita hän tarvitsee työnsä hoitamiseen. Tämä tietenkin edellyttää, että henkilön työtehtävät ja siihen tarvittavat pääsyoikeudet on dokumentoitu huolellisesti. Toinen periaate on, että tieto tulee suojata yhtäläisesti riippumatta sen muodosta tai käsittelytavasta. Tämä tarkoittaa, että kaikki avaimet, tilat ja käyttäjätunnukset tulee olla jollain tavalla suojattuja oikeudettoman käytön ehkäisemiseksi. VAHTI-ohjeesta lainattu kuvio havainnollistaa, että tietoon voidaan päästä käsiksi monella tapaa.

Käyttöoikeuksien hallintaan on olemassa lukuisia eri malleja, mutta työsuhteopasta varten koin, että tarkoituksenmukaisin on rooliperusteinen RBAC (Role Based Access Control)-malli, johon luvun tekstit perustuvat. Tätä mallia käytetään esimerkiksi matalan turvallisuustason virastoissa, koska sen ylläpito helppoa. Rooliperusteisessa mallissa henkilön pääsyoikeudet perustuvat yksinomaan hänen tehtävänsä. Tämän mallin etuna on se, että tehtävä voidaan helposti siirtää esimerkiksi sijaistavalle työntekijälle.



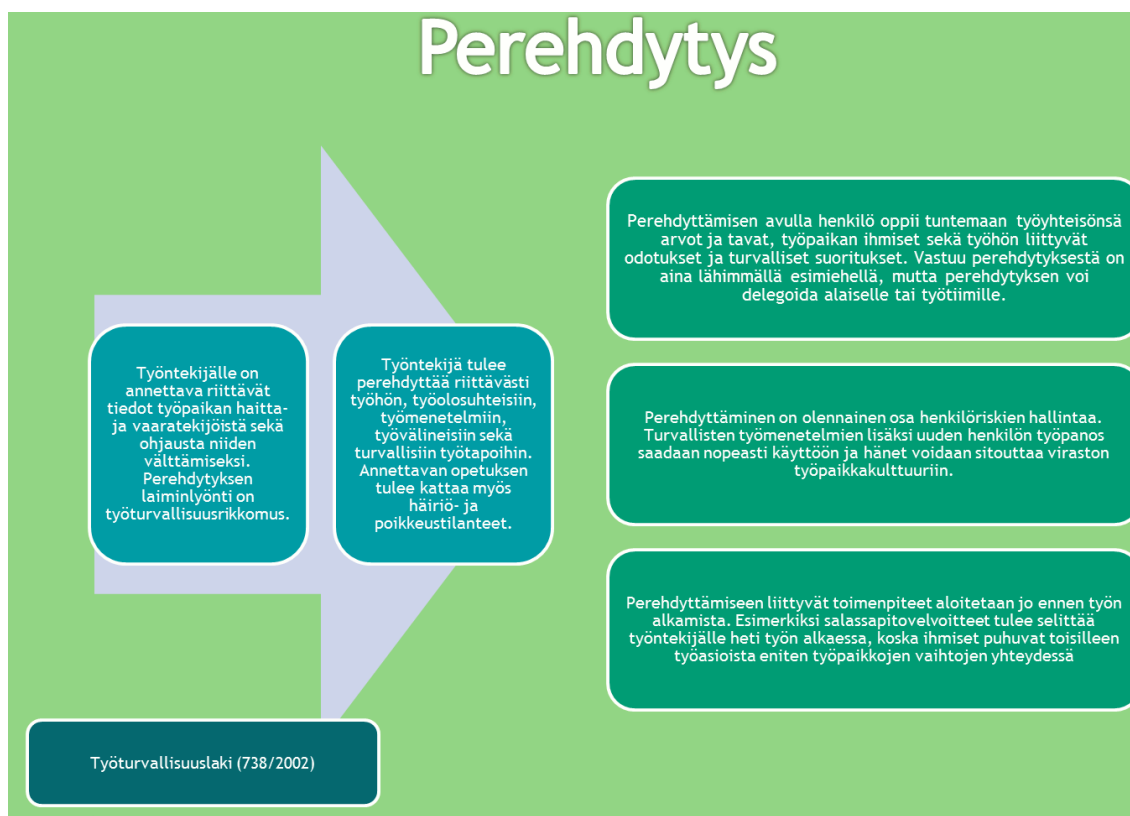
Kuva 9: Pääsyoikeudet (prototyyppi)

4.1.8 Perehdytys

Perehdytyksen voidaan katsoa olevan työsuhteen yksi tärkeimmistä vaiheista. Perehdytyksen merkityksestä on kirjoittanut esimerkiksi Kauhanen (2009, 51) ja Juvonen (2005, 60). Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 § säädetään, että perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus.

Perehdytyksellä on useampi merkitys yrityksen riskienhallinnan ja tuloksellisuuden kannalta. Työntekijältä ei voi kohtuudella odottaa hyviä ja turvallisia työsuorituksia, jos perehdytys on puutteellista tai sitä ei anneta lainkaan. Ensinnäkin tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja ei voi vedota esimerkiksi tapaturma- tai irtisanomistilanteissa työntekijän ammattitaitoon tai huolimattomuuteen, jos perehdytys todetaan puutteelliseksi. Toiseksi on hyvin epätodennäköistä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään odotetulla tavalla, jos häntä ei aktiivisesti perehdytetä työpaikan toimintatapoihin ja kulttuuriin.

Henkilö B:n yrityksessä perehdytyksessä otetaan huomioon, minkälaisille asiakkaille tehdään työtä ja mitä työtehtäviä siihen liittyy. Koneiden ja laitteiden oikeaan käyttöön kiinnitetään erityisesti huomiota, jotta materiaali- tai ihmisvahinkoja ei pääse tapahtumaan. Yrityksessä hyödynnetään perehdytettävien asioiden lomakepohjaa, jonka työntekijä allekirjoittaa, kun perehdytys on saatettu loppuun. Tätä käytäntöä suosittelee myös Hyppänen (2013, 219). Perehdytyksen merkitys tuloksellisuudelle korostuu erityisesti kausi- ja määräaikaisten työntekijöiden kohdalla, joiden työpanos pitää saada nopeasti yrityksen käyttöön. Työnantajalla on henkilö C:n mielestä syytä perehdyttää kausityöntekijät hyvin työhönsä, koska sesonkiajat ovat tärkeitä yritykselle. Myös henkilö B:n yritys tarvitsee paljon kausityöntekijöitä, joten toimiva työnopastus on heille tärkeää, jotta uudet työntekijät tietävät miten yrityksessä toimitaan. Myös työsuhteen päättymiseen liittyvät käytännön toimet ohjeistetaan jo työnopastusvaiheessa läpi. Oppaan lopullisessa versiossa on lisätty huomiot kausityöntekijöiden perehdytyksestä ja perehdytettävien asioiden dokumentoinnista haastateltavien kommenttien mukaisesti.

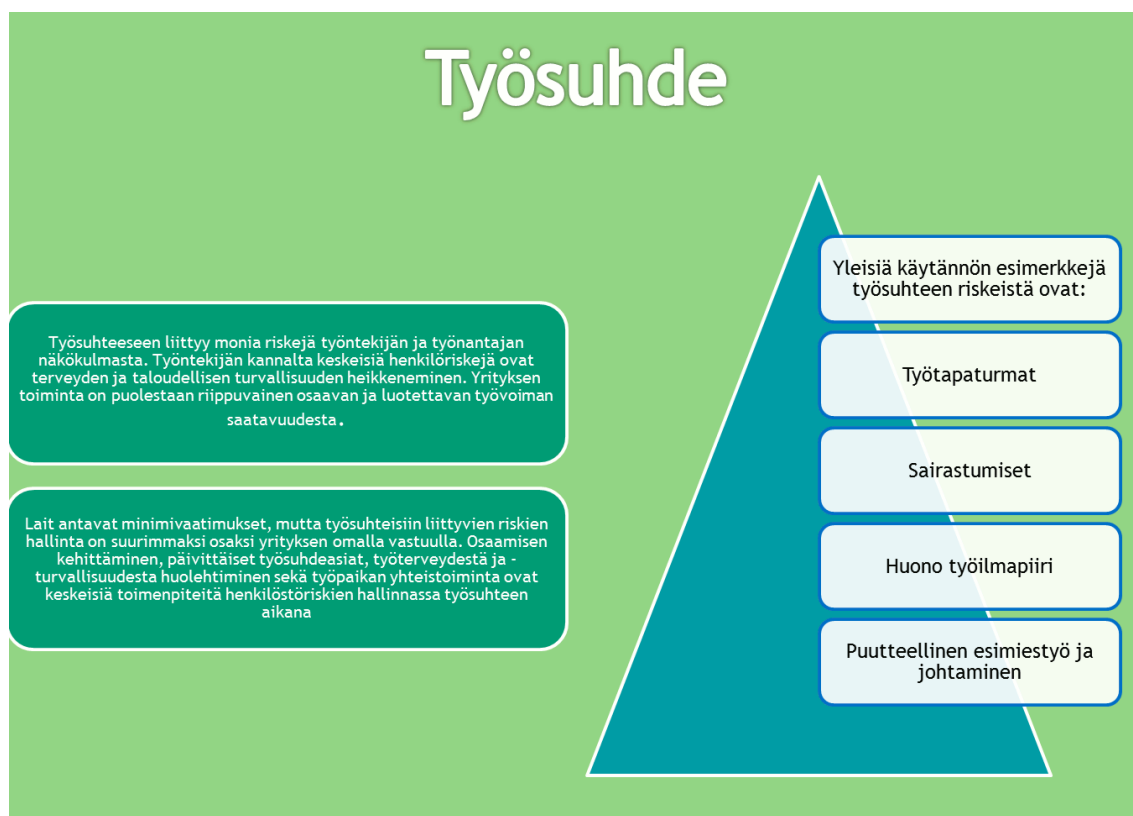


Kuva 10: Perehdytys (prototyyppi)

4.2 Työsuhde

Tämä luku on johdanto työsuhteen vaiheisiin, kun työntekijä on virallisesti työnantajan palveluksessa. Koska suurin osa työsuhteen henkilöriskeistä ajoittuu juuri tähän aikaan, mielestäni on tärkeä kertoa työsuhteen yleisistä riskeistä jo tässä vaiheessa. Työsuhteen yleisistä riskeistä on kirjoittanut esimerkiksi Juvonen (2005, 47) ja Halosen tutkimus (2013, 151 - 52) on määritellyt suomalaisten työpaikkojen yleisimmät henkilöriskit niiden koosta tai toimialasta riippumatta. Yksittäiset henkilöriskit ovat selvästi sidoksissa yrityksen toimialaan, minkä takia yrityksen tulisi panostaa työn riskienarviointiin. Henkilö A:n organisaatiossa työntekijöihin kohdistuvat terveydelliset riskit liittyvät lähinnä työn henkiseen kuormittavuuteen, koska kyseessä on toimistotyö. Riskit henkilö B:n yrityksessä painottuvat erityisesti työkoneisiin ja laitteisiin. Yksitoikkoiset ja staattiset työtehtävät ovat myös raskaita jaksamisen kannalta. Henkilö C:n työntekijöihin kohdistuvat riskit liittyvät esimerkiksi terävien työvälineiden käsittelyyn ja palohaavoihin. Työtehtävät ovat myös henkisesti ja fyysisesti rankkoja ja flunssan kaltaiset sairaudet ovat yleisiä. Henkinen kuormittavuus on konkreettinen ongelma, jolla on samanlaisia työntekeä haittaavia vaikutuksia kuin tapaturmilla tai sairastumisilla. Kaikki nämä riskit vaikuttavat työntekijän työkykyyn ja työn tuloksellisuuteen.

Oppaan lopullisessa versioon lisätty huomio, että yksittäiset riskit ovat yritys- ja toimialakoh-
taisia, joten riskien arviointiin on panostettava. Henkilö A toteaa, että vaikka työsuhteoppaat
antavat tietoa ja hyviä ehdotuksia, jokaisessa organisaatiossa tulisi arvioida itse, minkälaisia
toimenpiteitä oma henkilöstöprosessi vaatii. Organisaatioiden tulisi erityisesti panostaa ris-
kienarviointiin henkilöstöprosessin toimenpiteitä suunniteltaessa.



Kuva 11: Työsuhde (prototyyppi)

4.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen työntekijälle on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, koska se on ainoa tapa, jolla yrityksen strategia voidaan toteuttaa käytännön tasolla jokaisen henkilön kohdalla. Esimiestyön merkityksestä on kirjoittanut esimerkiksi Hyppänen (2013, 51) ja Skurnik-Järvinen (2010, 42 - 43). Koska esimies on velvollinen asettamaan työntekijöille tavoitteita, hän on myös velvollinen huolehtimaan heidän työkyvystään ja hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävä on myös varmistaa, että työntekijöiden aika ei kulu merkityksettömiin tehtäviin.

Henkilö B:n mukaan työntekijän jaksamisen kannalta merkittävää on työilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Hän antaa tavoitteet ja työntekijöiden vastuulla on miettiä, miten työ hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jos työntekijällä havaitaan ongelmia jaksamisessa, pyritään keskustelemaan työntekijän kanssa mitä muita töitä hän voisi tehdä.

Yrityksen käytäntönä on, että jos on ongelmia, niistä voi kertoa ja työtehtäviä muutetaan tarpeen mukaan. Henkilö C:n mukaan liika määrääminen vaikuttaa kielteisesti työilmapiiriin. Jos on huomautettavaa, asiasta pitää pystyä keskustelemaan.

Haastateltavien kommenttien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että on kannattavaa antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Esimiehen rooli voidaan katsoa olevan enemmänkin työntekoa mahdollistava ja suuntaa antava. Oppaan lopulliseen versioon on lisätty huomio, että työntekijällä on oltava mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Myös työturvallisuuslain (738/2002) 5 luvun 25 § on otettu huomioon, jonka mukaan työnantaja on velvollinen puuttumaan työntekijöiden liikakuormitukseen.



Kuva 12: Tavoitteiden asettaminen (prototyyppi)

4.2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamistarpeiden kartoitus ja henkilöstö- ja koulutus suunnitelma ovat osa kokonaisuutta, josta käytetään termiä osaamisen kehittäminen. Työsuhdeoppaassa nämä ovat erotettu kahteen eri lukuun luettavuuden parantamiseksi, mutta raportissa on tarkoituksenmukaisempaa puhua niistä yhtenä kokonaisuutena. Osaamisen kehittämisestä ovat kirjoittaneet muun muassa Hypänen (2013, 103 & 111), Viitala (2007, 181 & 185) ja Kerko (2001, 266). Henkilöstö- ja koulutus suunnitelman laatiminen on yrityksen lakisääteinen velvollisuus, josta on säädetty yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 4 luvun 16 §:ssä.

Osaamisen kehittäminen perustuu ajatukseen, että yrityksen tärkein pääoma on työntekijöiden osaaminen. Tämän vuoksi henkilöstön osaamista tulisi jatkuvasti kehittää, jotta yritys

pysyisi kilpailukykyisenä. Tätä väitettä tukee esimerkiksi Halonen (2013 43), jonka mukaan aineettoman pääoman kehittäminen vaikuttaa yrityksen tulokseen paljon enemmän kuin koneet ja laitteet.

Osaamistarpeiden kartoitus on vakiintunut käytäntö työelämässä esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamistarpeiden kartoitus on vain pieni osa yrityksen osaamisen kehittämistä, mutta se antaa kuvan siitä, minkälaista osaamista työntekijät todellisuudessa tarvitsevat. Keskusteltaessa työntekijän kanssa tulee ottaa hänen henkilökohtaiset kehittymistavoitteensa ja motivaationsa huomioon. Osaamistarpeiden kartoituksen pohjalta yritys voi luoda henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, joka palvelee yrityksen tarpeita.

Osaamisen kehittämisestä on poistettu luku, joka kertoo työyhteisön kehittämisestä. Kyseessä oli mielestäni työsuhteoppaan muuhun sisältöön nähden liian abstrakti käsite. Lyhyesti voidaan todeta, että työyhteisön kehittäminen on yksittäinen laaja kehitysprojekti, jossa organisaatiota uudistetaan läpikotaisin. Kahden muun luvun ulkoasua ja sanamuotoja on muokattu selkeämmäksi.



Kuva 13: Osaamistarpeiden kartoitus (prototyyppi)



Kuva 14: Henkilöstö - ja koulutussuunnitelma (prototyyppi)



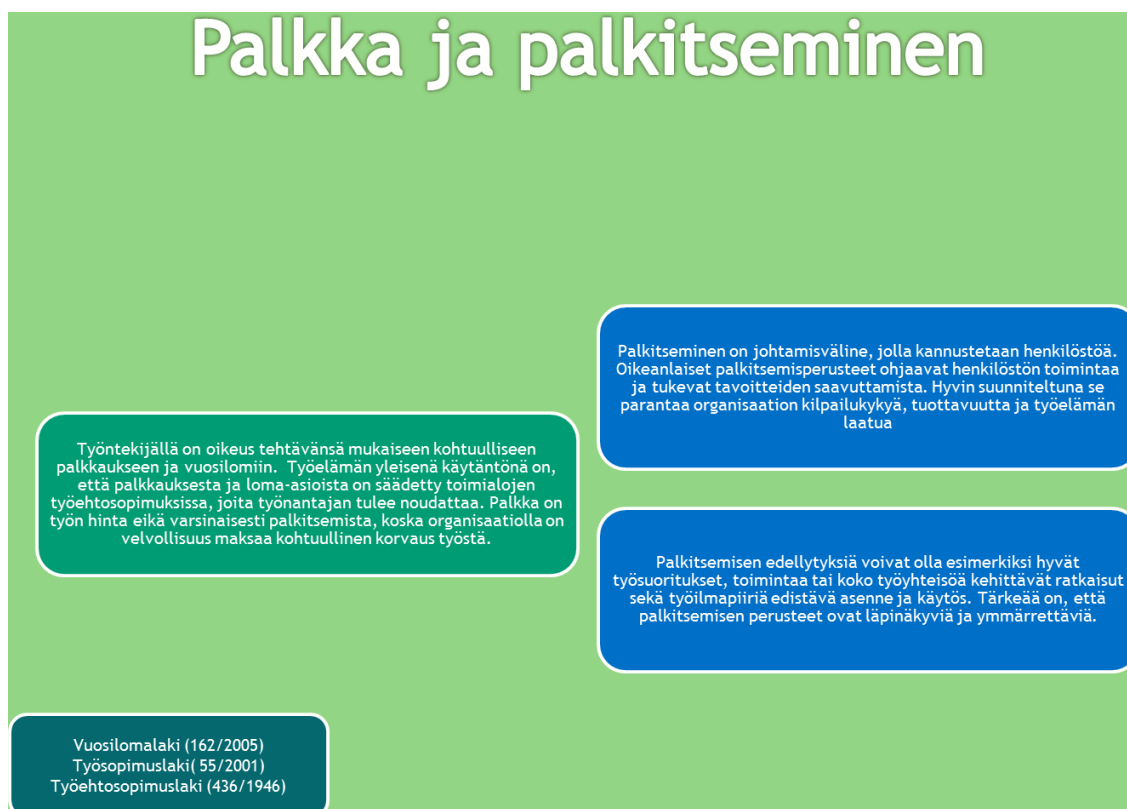
Kuva 15: Työyhteisön kehittäminen (prototyyppi)

4.2.3 Työn hinta ja palkitseminen

Tämä luku perustuu työsopimus- (55/2001), vuosiloma- (162/2005) ja työehtosopimuslain (436/1946) määräyksiin, joiden mukaan työntekijän perusoikeuksiin kuuluu kohtuullinen korvaus työstä ja säännölliset vuosilomat. Vapaaehtoisen palkitsemisen periaatteet perustuvat Hyppäsen (2013, 148) ja Viitalan (2007, 138 § 142) teksteihin.

Pyrkimykseni tässä luvussa on esittää tiivistetysti palkkaukseen ja lomiin liittyvät periaatteet. Pysin korostamaan sitä, että palkka ja lomiat ovat työn hinta, mutta palkitseminen on johtamisväline, joka motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Jotta palkitseminen palvelee tätä tarkoitusta, sille pitää olla selkeät läpinäkyvät perusteet, jotka ovat ymmärrettäviä työntekijöiden näkökulmasta.

Tästä luvusta on tehty useita versioita, jotka ovat yrittäneet havainnollistaa työn korvauksiin ja palkitsemiseen liittyviä asioita eri tavoin, mutta ne eivät olleet kovin selkeitä ja sanavalinnat olivat ontuvia prototyyppissä. Esimerkkinä voidaan käyttää palkkaa ja palkitsemista, jotka ovat liian samankaltaisia suomenkielessä. Henkilö A painotti haastattelussa, että hyvä henkilöstöohjeistus on selkeä ja yksiselitteinen, eikä jätä varaa tulkinnoille. Kieliasun on oltava kohderyhmän mukainen. Henkilö B toteaa, että asioiden esittäminen selkeästi ja ytimekkäästi ovat tärkeitä, koska harva lukee esimerkiksi työehtosopimuksia kokonaisuudessaan. Tämän vuoksi oppaan lopullisessa versiossa palkasta on käytetty termiä työn hinta ja sen eroa palkitsemiseen on korostettu.



Kuva 16: Palkka ja palkitseminen (prototyyppi)

4.2.4 Henkilöstöpalvelut

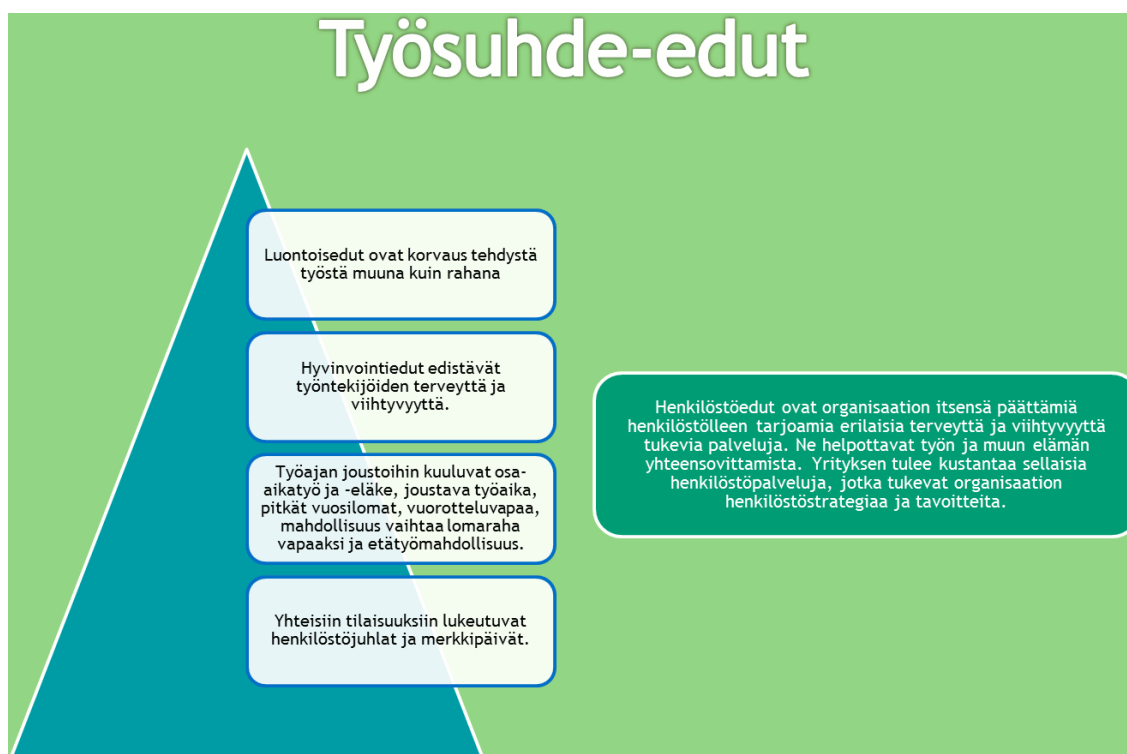
Tässä luvussa on yhdistetty yrityksen lakisääteiset ja vapaaehtoiset palvelut, joita kutsutaan henkilöstöpalveluiksi. Työntekijöiden terveyden kannalta tärkein lakisääteisistä palveluista on yrityksen järjestämä työterveyshuolto, josta on säädetty työterveyshuoltolaissa (1383/2001).

Työsuhde-edut ovat vapaaehtoisia, mutta niillä on todettu olevan vaikutusta terveyteen ja viihtyvyyteen. Tästä on kirjoittanut muun muassa Kauhanen (2009, 204 - 210) ja Helsilä & Salojärvi (2009, 263).

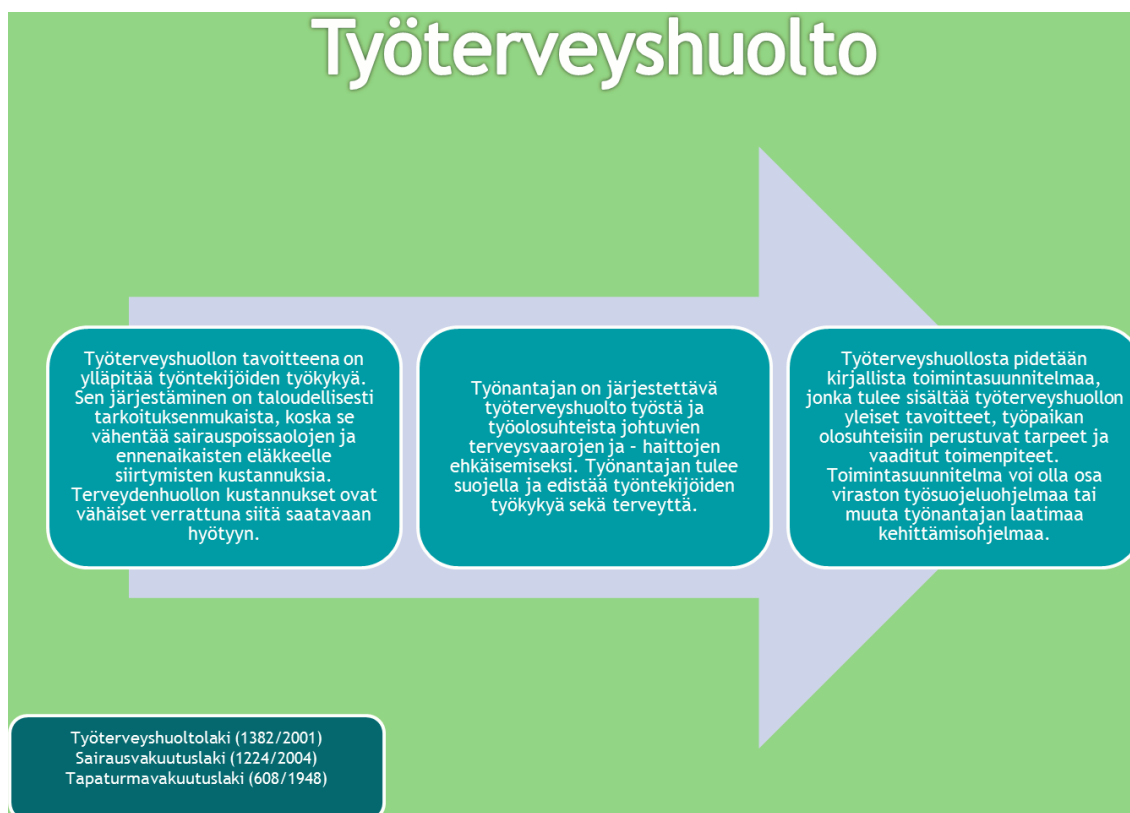
Kaikki haastateltavat totesivat, että heidän yrityksessään tarjotaan työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi työsuhde-etuja, jotka ovat esimerkiksi liikunta- ja muita virkistysmahdollisuuksia. Tästä voidaan päätellä, että käytäntö on hyvin vakiintunut ainakin keskisuurissa yrityksissä. Henkilö C toteaa, että hyvän työnantajan vapaaehtoinen velvollisuus on huolehtia työntekijän terveydestä, kunnosta ja tarpeen mukaan joustaa. Henkilö A:n haastattelusta saano, että työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa erityisen alhainen työntekijän perusterveydestä huolehtimisen tärkeys korostuu.

Työsuhdeoppaan prototyyppissä henkilöstöpalvelut oli erotettu kahteen eri lukuun, jotka olivat työsuhde-edut ja työterveyshuolto. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että myös vapaaehtoisilla työsuhde-eduilla on selvästi merkitystä yrityksille työntekijöiden hyvinvoinnin

ja terveyden lisääjänä. Lisäksi on mahdollista, että yritys tarjoaa ylimääräisiä terveydenhuollon palveluja työntekijöille perustason lisäksi. Näiden seikkojen vuoksi on ehkä tarkoituksenmukaisempaa puhua työsuhde-eduista ja terveydenhuollosta yhtenä kokonaisuutena. Oppaan lopullisessa versiossa henkilöstöpalveluiden keskeiset sisällöt on yhdistetty samaan lukuun.



Kuva 17: Työsuhde-edut (prototyyppi)



Kuva 18: Työterveyshuolto (prototyyppi)

4.2.5 Työsuojelutoiminta

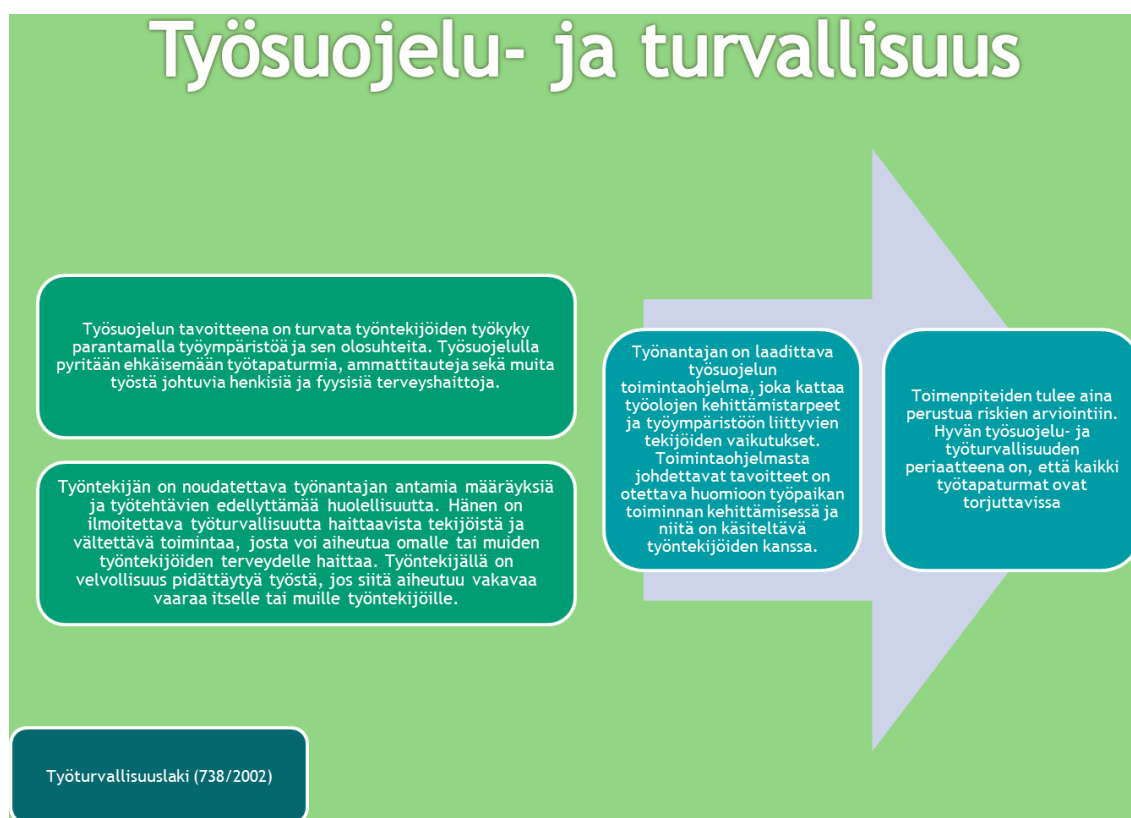
Tässä luvussa kerrotaan työnantajan ja työntekijän velvollisuudesta huolehtia työpaikan työturvallisuudesta. Työturvallisuuden takaamiseksi työpaikan riskien arviointi on tärkeässä osassa. Työsuojelun velvoitteista on säädetty työturvallisuuslaissa (738/2002) ja työsuojelun yhteistoiminnasta on säädetty laissa työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006). Työsuojelun periaatteista on kirjoittanut muun muassa Juvonen (2005, 55).

Kattava riskien arviointi on edellytys tehokkaalle työsuojelutoiminnalle, koska tuntemattomia riskejä vastaan ei voida varautua. Riskit vaihtelevat työympäristöstä riippuen, joten ennen toimenpiteiden suunnittelua riskien arviointiin on varattava riittävästi resursseja. Myös ratkaisut voivat olla hyvinkin erilaisia yrityksistä riippuen. Esimerkkinä voidaan mainita, henkilö C:n päätös olla tarjoilematta alkoholijuomia asiakkaille, joka on hänen mukaansa lisännyt vakioasiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuudentunnetta.

Henkilö B uskoo, että yrityksen työntekijöillä on hyvin etenkin työturvallisuuteen liittyvät vaatimukset hallussa. Näitä pystytään valvomaan tehokkaasti esimerkiksi korttikoulutusten avulla. Hän kuitenkin myöntää, että työturvallisuuden seuraaminen on ajoittain hankalaa, koska työntekijät eivät ole aina työnantajan valvottavissa. Työnantajalla on kuitenkin velvol-

lisuus järjestää työolosuhteet niin, ettei niistä aiheudu kohtuutonta haittaa. Suojainten käyttö on aina viimeinen keino, jos haittoja ei pystytä kokonaan estämään. Hän painottaa, että myös työntekijällä on vastuu tarkkailla työympäristöään ja työkavereitaan vaarojen välttämiseksi.

Karkean jaottelun mukaan voidaan todeta, että työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijälle mahdollisimman turvalliset työolosuhteet ja työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnjohtajan turvallisuusmääräyksiä. Työsuojelutoiminnan ja tätä kautta työturvallisuuden parantaminen kuitenkin edellyttää työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa. Työntekijöillä on hyvät edellytykset arvioida oman työnsä riskejä, joten heidät tulee ottaa osaksi riskien arviointia. Riskien ehkäisemiseksi ei ole olemassa kaiken kattavia vakioratkaisuja vaan toimenpiteet tulee miettiä työpaikkakohtaisesti. Oppaan lopullisessa versiossa työsuojelu ja työturvallisuus on yhdistetty työsuojelutoiminnan alle. Lukuun on lisätty osuus työnantajan velvollisuudesta huolehtia työturvallisuudesta ja riskien arvioinnista sekä työsuojelun yhteistoiminnasta.



Kuva 19: Työsuojelu ja -turvallisuus (prototyyppi)

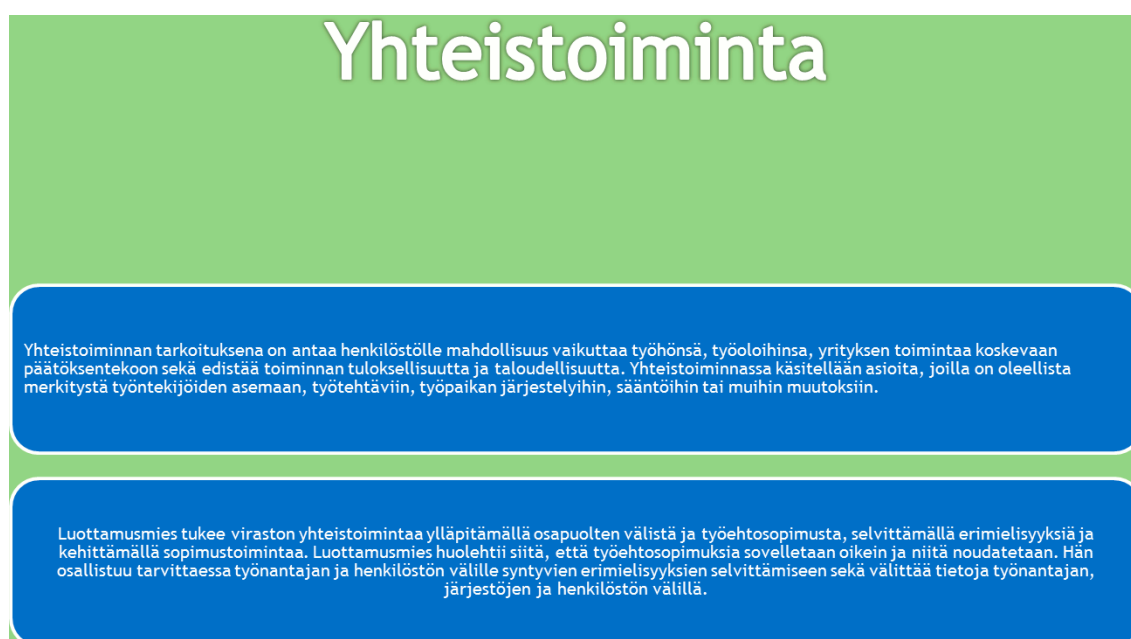
4.2.6 Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintamenettely perustuu yhteistoimintalakiin (334/2007), mikä velvoittaa työnantajan antamaan täsmällistä tietoa yrityksen nykytilasta ja neuvottelemaan asioista henkilöstön

kanssa, joilla on oleellista merkitystä heidän asemaansa ja työolosuhteisiinsa. Yhteistoimintalain mukaisesta yhteistoiminnasta ovat kirjoittaneet muun muassa Hyppänen (2013, 265) ja Skurnik-Järvinen (2010, 32), joiden tekstejä on hyödynnetty alkuperäisen lain tarkastelun tukena.

Yhteistoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on saada työntekijät osallisiksi yrityksen päätöksentekoon. Työnantaja viime kädessä päättää toteutettavista toimenpiteistä. Neuvottelujen lopputuloksesta riippumatta tärkeintä on, että menettely on lainmukaista ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ennen asian toimeenpanoa. Työrauhan ja työilmapiirin säilymisen kannalta on tietenkin suositeltavaa, että pystytään päättämään ratkaisuun, jonka molemmat osapuolet voivat hyväksyä.

Haastateltavista asiantuntijoista vain yksi työskenteli yrityksessä, jossa oli yli 20 työntekijää, joten konkreettisia parannuksia oppaaseen ei haastattelun kautta saatu. Luvun lopullinen versio, joka perustuu muiden lakiin ja muiden kirjoittajien tulkintoihin, on kuitenkin alkuperäistä huomattavasti kattavampi.



Kuva 20: Yhteistoiminta (prototyyppi)

4.2.7 Varhainen tuki

Varhaisen tuen malli perustuu työterveyshuoltolakiin (1382/2001) ja sairausvakuutuslakiin (1224/2004). Varhaisella tuella pyritään palauttamaan henkilön työkyky ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Varhaisen tuen soveltamisesta käytännössä lain mukaisesti ovat kirjoittaneet esimerkiksi Juvonen (2014, 81) ja työturvallisuuskeskus (2013, 5) joiden teksteihin tässä lu-

vussa esitetty malli perustuu. Varhaisen tuen malli on melko uusi käsite henkilöstötyössä, mutta sitä on pyritty tuomaan esille lakimuutoksilla, jotka velvoittavat työnantajaa suunnittelemaan miten työntekijän työkykyä hallitaan ja seurataan. Ilman näitä toimenpiteitä Kelan työnantajalle korvaamat työterveyshuollon kustannukset ovat huomattavasti alhaisempia. Työntekijä ei voi saada pidennettyä sairauspäivärahaa, jos hän ei toimita työnantajan ja työterveyshuollon kanssa laadittua lausuntoa jäljellä olevasta työkyvystään ja jatkamismahdollisuuksistaan Kelaan.

Henkilö A toteaa, että työntekijän kanssa tulee keskustella vähintään kerran vuodessa työmotivaatiosta ja jaksamisesta. Työssä jaksamista seurataan jatkuvasti esimerkiksi sairauspoissaolojen osalta. Kun tietyt kriteerit täyttyvät, esimiehen tulee aloittaa varhaisen välittämisen mallin mukaiset toimenpiteet. Organisaatiossa järjestetään säännöllisesti henkilöstötilaisuuksia ja yksikkökohtaisia kokouksia. Näissä tilaisuuksissa käsitellään ajankohtaisia asioita, yhteistoimintaa ja henkilöstöasioita. Näiden lisäksi organisaatiossa järjestetään työkykyä ylläpitäviä yhteisiä kahvihetkiä, joissa voidaan käsitellä työyhteisön kehittämistä ja henkilöstöä koskevia asioita. Henkilön A:n haastattelusta sain käsityksen, että kaikilla näillä on merkitystä työntekijän hyvinvoinnille ja ne ovat tärkeitä työntekijän jaksamisen kannalta.

Henkilö B sanoo, että jos työntekijällä havaitaan ongelmia jaksamisessa, hänen kanssaan pyritään keskustelemaan siitä, mitä muita töitä hän voisi tehdä. Yrityksen käytäntönä on, että jos on ongelmia, niistä voi kertoa ja työtehtäviä muutetaan tarpeen mukaan.

Lakimuutokset sisältävät selkeästi taloudellisen edun yritykselle. Sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n mukaan työnantaja voi saada 10 % korotuksen työterveyshuollosta saataviin korvauksiin, jos se noudattaa lain vaatimuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että varhaisen tuen todellinen hyöty saadaan sairauspoissaolojen vähentämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä. Haastatteluista ei voida tarkasti päätellä kuinka hyvin varhaisen tuen malli ja sen varsinaiset edut on sisäistetty etenkin pienemmissä yrityksissä, mutta ainakin perusajatus työntekijän työkyvyn seuraamisesta on tuttu yrittäjille. Oppaan lopullisessa versiossa on pyritty korostamaan varhaisen tuen lakisääteisiä velvollisuuksia ja niiden etuja.



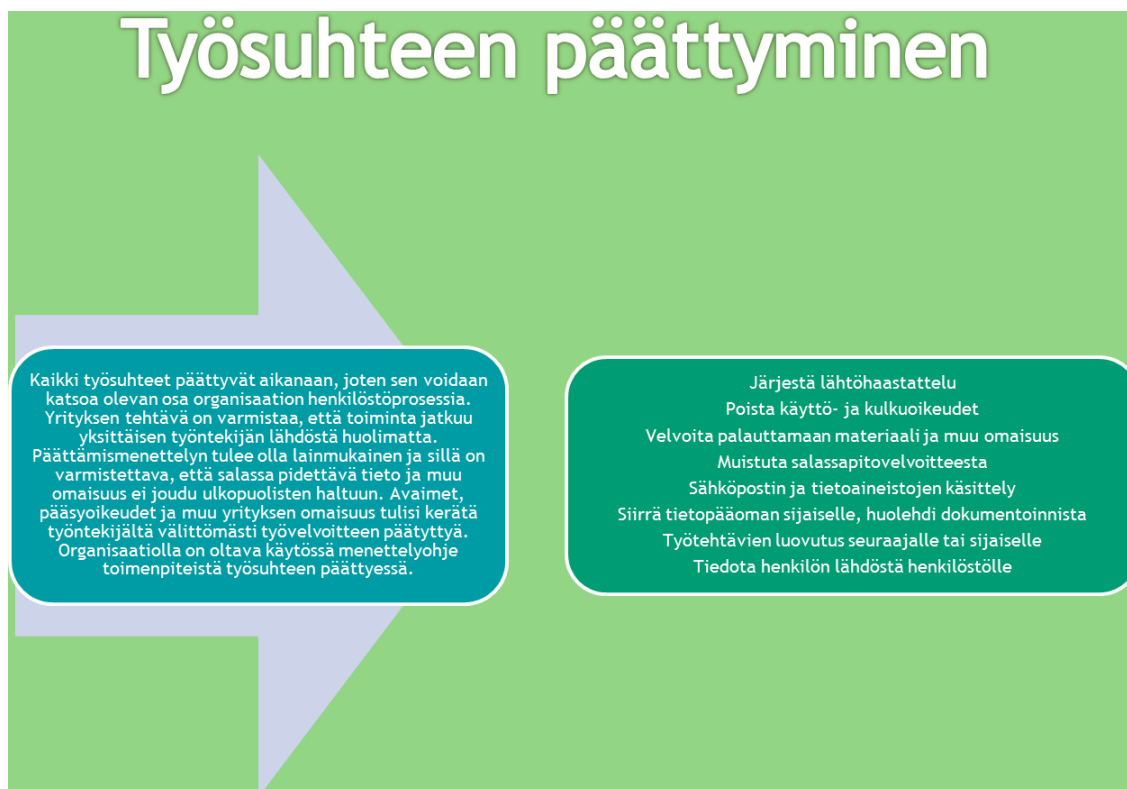
Kuva 21: Varhainen välittäminen (prototyyppi)

4.3 Työsuhteen päättyminen

Työsuhteen päättymisen on lähtevän työntekijän osalta työsuhteoprosessin viimeinen vaihe, mutta työnantajan on varmistettava toiminnan häiriötön jatkuvuus työntekijän lähdettyä. Tähän lukuun on koottu lyhyesti toimenpiteet, joista työnantajan tulisi huolehtia ennen työntekijän lähtöä yrityksistä riippumatta siitä miten työsuhte päättyy. Luvussa esitetyt toimenpiteet perustuvat valtiorhallinnon henkilöstöturvallisuusohjeistukseen (2008, 42) ja työ sopimuslakiin (55/2001). Työsuhteen päättämisestä on kirjoittanut Hyppänen (2013, 231), jonka tekstiä on hyödynnetty tämän luvun suunnittelussa.

Työsuhteen päättymiseen liittyvät olennaisesti tietoturvariskit. Lähtevällä työntekijällä on hallussaan paljon arvokasta materiaalia ja pääsyoikeuksia turvattuuihin tiloihin ja tietoon. Tämän vuoksi työnantajalla on oltava selkeästi dokumentoidut tiedot siitä, mitä työntekijän tulee palauttaa ennen lähtöään ja mitä pääsyoikeuksia häneltä on poistettava. Toinen riski liittyy toiminnan jatkuvuuteen, jos tehtävälle on pysyvä tarve. Työntekijän irtisanoutumista on hyvin vaikea ennakoida, mutta esimerkiksi eläkkeelle lähtevien työntekijöiden töiden siirtämistä tulisi valmistella huolellisesti.

Tähän lukuun ei tehty haastatteluiden perusteella muutoksia. Pienten korjauksien lisäksi lukuun on sisällytetty työntekijän oikeus saada työtodistus, koska se ei vaadi omaa lukuaan.



Kuva 22: Työsuhteen päättyminen (prototyyppi)

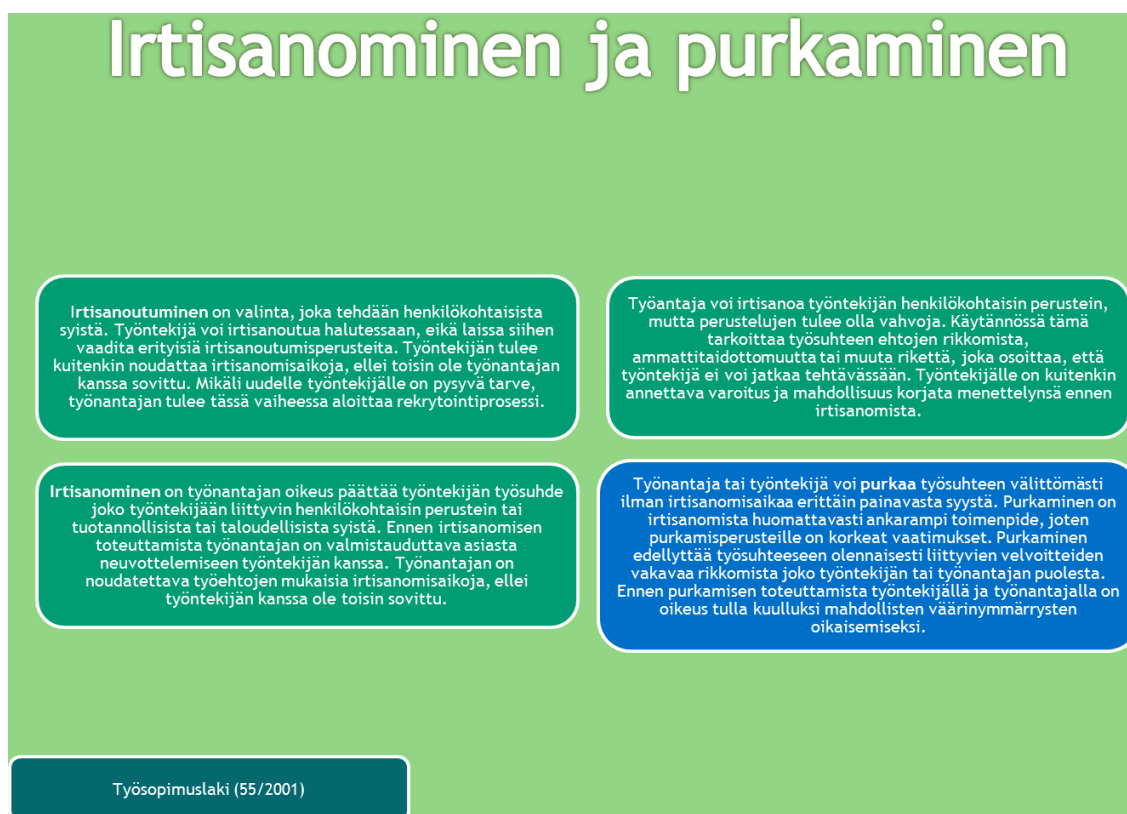
4.3.1 Irtisanominen ja purkaminen

Työsuhde voidaan irtisanoa tai purkaa työntekijän ja työnantajan aloitteesta, jos työntekijä ei voi jostain syystä jatkaa tehtävässään. Työsuhteen päättämisen ehdoista ja velvollisuuksista on säädetty työsopimuslaissa (55/2001). Lähtöhaastattelun periaatteet perustuvat Hyppäsen (2013, 233) teksteihin.

Työsuhteen irtisanominen edellyttää aina vahvoja ja asiallisia perusteita työnantajalta. Jos kyseessä on tuotannolliset tai taloudelliset syyt, asiasta on neuvoteltava yhteistoimintalain mukaisesti. Henkilökohtaisiin syihin perustuva irtisanominen edellyttää todellista näyttöä työntekijän sopimattomuudesta tehtävään. Tässä tapauksessa työntekijälle on annettava mahdollisuus korjata menettelynsä ja työnantajan on selvitettävä onko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla henkilö muuhun työhön. Työntekijältä ei vaadita irtisanomisperusteita, mutta hänen on noudatettava irtisanomisaikojaa.

Työsuhteen purkaminen ilman irtisanomisaikaa edellyttää erittäin painavaa syytä. Näitä ovat esimerkiksi työsopimukseen, lakiin tai työsuhteen velvoitteisiin liittyviä vakavia laiminlyöntejä tai rikkomuksia. Molemmilla osapuolilla on oikeus tulla kuulluksi ennen purkamisen täytäntöönpanoa. On erityisen tärkeää huomioida, että irtisanomisessa tai työsuhteen purkamisessa on aina riitauttamisen riski. Toisin sanoen työsuhteen päättymiselle syiden täytyy olla päte-

viä, päättämismenettelyn tulee olla lainmukainen ja todisteet on pystyttävä esittämään pyydettyä. Oppaan lopulliseen versioon ei haastatteluiden perusteella saatu kehitysehdotuksia, mutta lukuun sisällytettiin lähtöhaastattelun periaatteet ja lakeja kuvaaviin teksteihin tehtiin pieniä tarkennuksia.



Kuva 23: Irtisanominen ja purkaminen (prototyyppi)

4.3.2 Eläkkeelle siirtyminen

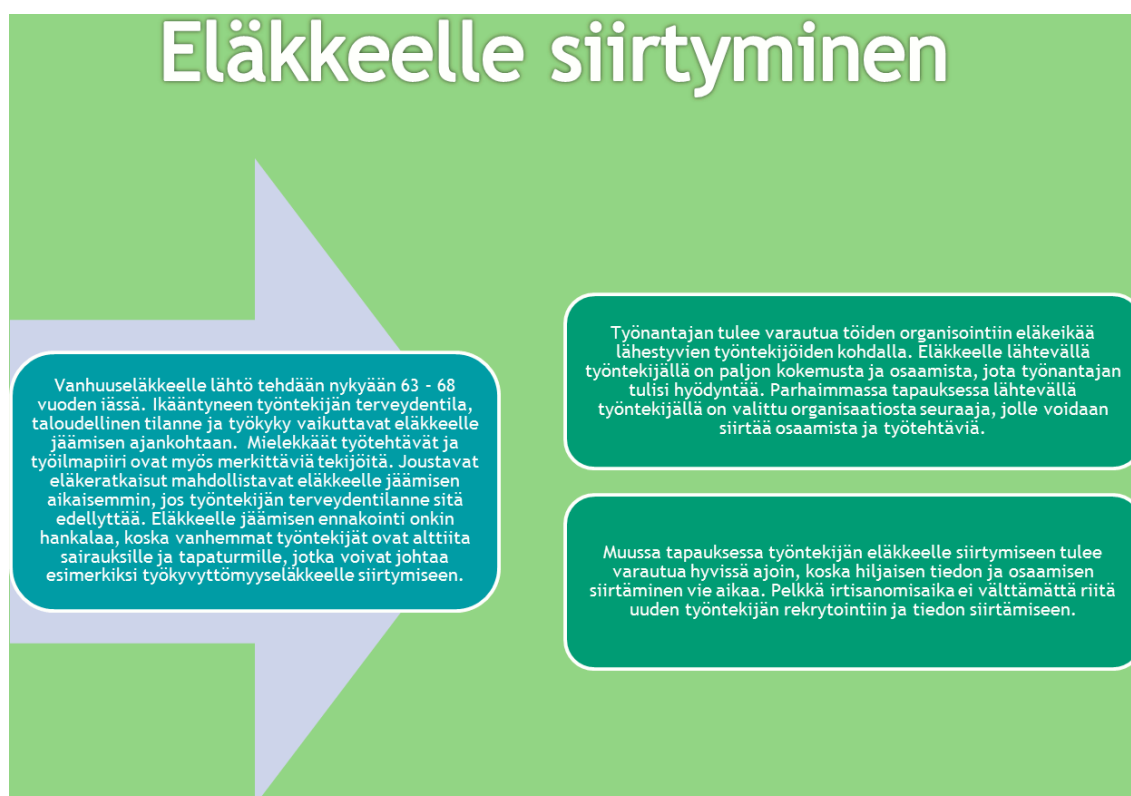
Eläkkeelle siirtyminen on henkilön lakisääteisen työuran viimeinen vaihe. Yksittäisen yrityksen toiminnan ja yleisen kansantalouden kannalta on tärkeää, että työntekijät pystyvät tekemään töitä ja viihtyvät työssä mahdollisimman pitkään. Työntekijän oikeudesta vanhuseläkkeeseen tai muihin eläkeratkaisuihin on säädetty työntekijän eläkelaisa (395/2006). Eläköityvistä työntekijöistä on kirjoittanut muun muassa Hyppönen (2013, 234), jonka teksteihin töiden siirtäminen ja organisointi oppaassa perustuu.

Tietyillä aloilla keskimääräinen eläköitymisikä on huomattavasti alhaisempi työn luonteen takia. Fyysisesti raskaita ja poikkeuksellisen hyvää kuntoa vaativia töitä ei voi kohtuudella vaatia eläkeikää lähestyviltä työntekijöiltä. Vammautumisen ehkäisemiseksi vanhempien työntekijöiden työtehtävät tulee mitoittaa heidän jaksamisensa mukaan. Esimerkiksi henkilö B:n yrityksessä vaihtuvuus on erittäin vähäistä. Työntekijöiden keski-ikä on alhainen, joten

jaksamiseen liittyvät riskit eivät toistaiseksi ole merkittäviä. Toisaalta alan eläköitymisikä on myös alhainen verrattuna muihin, koska työ on fyysisesti raskasta ja sisältää monia vammautumisen riskejä. Henkilö B:n tavoitteena on, että yrityksen työntekijä pääsisi eläkkeelle ilman pysyviä vammoja.

Yrityksissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on alhainen, eläköityvien työntekijöiden jaksamiseen ja viihtyvyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Näillä työntekijöillä on paljon työkokemusta ja tietotaitoa yrityksen toiminnasta, joten on tärkeää, että henkilön osaamista voidaan tarvittaessa siirtää hänen seuraajalleen. Henkilö A toteaa, että kun työntekijän työsuhte on päättymässä, hän on velvollinen siirtämään osaamistaan seuraajilleen.

Oppaan lopulliseen versioon ei tehty merkittäviä muutoksia, koska haastateltavien kommentit oli huomioitu prototyypissä. Oppaaseen lisättiin kuitenkin huomio, että työnantajalla on velvollisuus mitoitaa eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden työtehtävät heidän jaksamisensa mukaan.



Kuva 24: Eläkkeelle siirtyminen (prototyyppi)

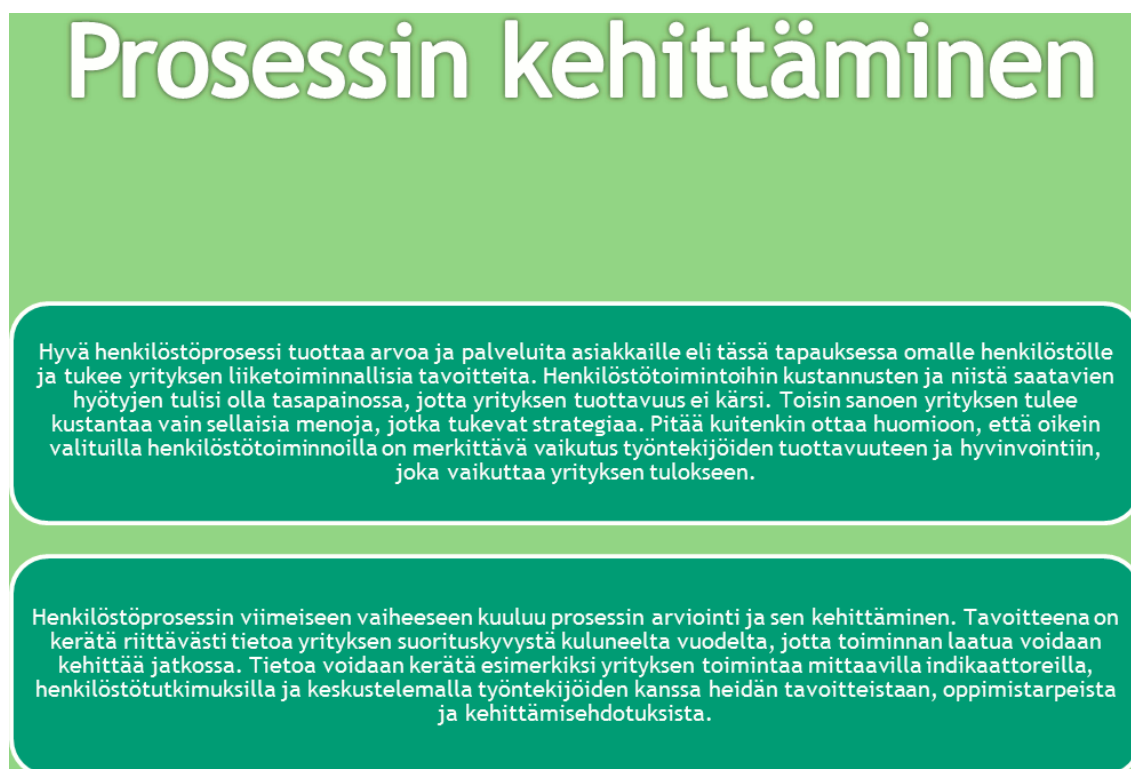
4.4 Henkilöstöprosessin kehittäminen

Tämä luku on johdanto henkilöstöprosessista kehittämisestä. Varsinaiset kehittämismenetelmät eivät eroa tavanomaisista kehittämishankkeista, joten niitä ei ole tässä luvussa tarkem-

min käsitelty. Lyhyesti sanottuna kehittämishankkeet vaativat selkeän tavoitteen, suunnitellut toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulutuksen ja arvion käytettävistä voimavaroista (Viitala 2013, 322).

Tarkoituksena on osoittaa, että hyvä henkilöstöprosessi on jatkuvasti kehittyvä ja se muuttuu olosuhteiden mukaan. Henkilöstöprosessin kehittämällä varmistetaan, että henkilöstöprosessi palvelee yrityksen ja sen henkilöstön tarpeita. Jotta kehittämistyötä voidaan tehdä, yrityksen tulee kerätä kuluneelta vuodelta yrityksen ja henkilöstön toimintaa koskevia tunnuslukuja. Tietoa voidaan kerätä myös tutkimuksilla ja henkilöstön haastatteluilla.

Prosessin kehittämiseen ja siihen liittyviin lukuihin liittyviä parannuksia ei haastatteluiden pohjalta saatu kehitysehdotuksia, mutta niihin tehtiin luettavuuden parantamiseksi pinnallisia muutoksia.



Kuva 25: Prosessin kehittäminen (prototyyppi)

4.4.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa molemmat osapuolet pääsevät antamaan palautetta ja keskustelemaan työntekijän ja yrityksen kehitystarpeista. Kyseessä on melko vakiintunut käytäntö suomalaisissa yrityksissä, mutta keskusteluihin ei sisälly varsinaisia lakisäateisiä velvoitteita lukuun ottamatta sitä, mitä hen-

kilötietojen käsittelyistä laissa yleisesti määrätään. Tässä oppaan luvussa esitetyt asiat perustuvat Hyppäsen (2013, 63 - 65) ja Österbergin (2007, 106 - 17) teksteihin.

Kehityskeskusteluilla on selkeät perustellut tarpeet kaikille osapuolille, mutta niiden toteuttaminen käytännössä voi olla monessa yrityksessä puutteellista. Esimiehen tulee valmistautua huolellisesti keskusteluihin, jotta asioiden käsittely ei jää pintapuoliseksi. Työntekijällä on saatava kehittävää palautetta työstään ja tavoitteita, jotka ovat konkreettisia ja saavutettavissa. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa henkilöstön osaamisen kehittämistä, koska niiden avulla voidaan arvioida työntekijän osaamistarpeita ja kehittymishaluja. Osaamistarpeiden kartoitus voidaan tehdä kehityskeskustelujen yhteydessä



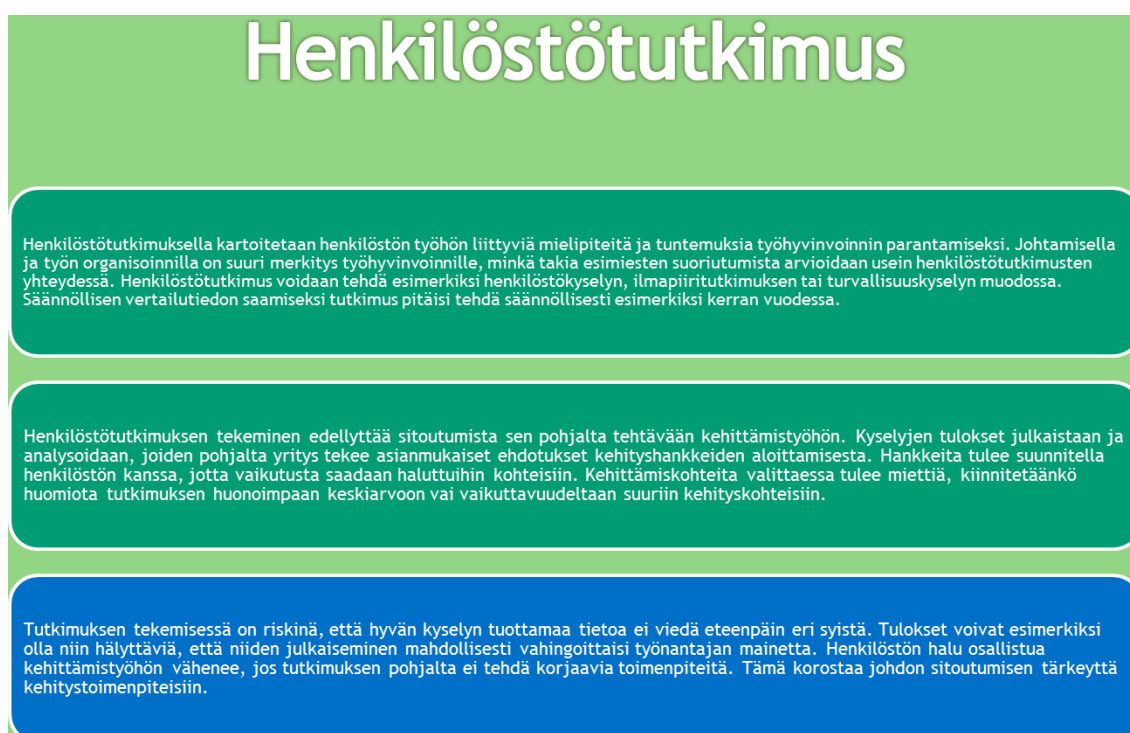
Kuva 26: Kehityskeskustelu (prototyyppi)

4.4.2 Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimuksen kohteena on nimen mukaisesti yrityksen henkilöstö. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on selvitettävä esimerkiksi kyselyiden ja haastatteluiden perusteella mikä on henkilöstön näkemys työpaikan nykytilasta. Selvitettävät asiat voivat liittyä esimerkiksi työilmapiiriin, hyvinvointiin, jaksamiseen ja johtamiseen. Myös työpaikan turvallisuuteen liittyvistä asioista voidaan tehdä kyselytutkimus. Henkilöstötutkimuksesta ovat kirjoittaneet Hyppänen (2013, 188 - 190) ja Österberg (2007, 22 - 23)

Henkilöstötutkimus on väline, jolla työpaikan epäkohtia voidaan kartoittaa. Tarkka kartoitus edellyttää, että mahdollisimman moni työntekijä osallistuu tutkimukseen. Olennaista on, että osallistuminen on tehty työntekijälle mahdollisimman helpoksi. Esimiesten tehtävänä on tiedottaa tutkimuksen tarkoituksesta ja motivoida työntekijöitä osallistumaan.

Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja niiden tuloksien tulee olla läpinäkyviä. Huonojen tulosten piilottelu on tuhoisaa työilmapiirille ja yrityksen uskottavuudelle. Tutkimuksen tekemisellä itsessään ei ole varsinaista arvoa, jos tulosten perusteella ei suunnitella kehitystoimenpiteitä. Tämä edellyttää, että johto on sitoutunut kehittämiseen ja työntekijät osallistuvat hankkeeseen.



Kuva 27: Henkilöstötutkimus (prototyyppi)

4.4.3 Henkilöstöraportointi

Tässä luvussa esitetään tiivistetysti henkilöstöraportoinnin periaatteet, jotka perustuvat Viitalan (316 - 319) ja Österbergin (35 - 36) teksteihin. Henkilöstöraportointia koskeva keskeinen informaatio voidaan koota yhdeksi dokumentiksi, jota voidaan kutsua esimerkiksi henkilöstöraportiksi tai henkilöstötilinpäätökseksi. Käytetyt termit vaihtelevat yrityksestä riippuen, mutta raportoinnin tulisi sisältää vähintäänkin tässä luvussa esitetyt luvut ja kustannukset. Raportoinnilla on merkitystä yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Raportin sisältämää tietoa voidaan käyttää yrityksen sisäisenä dokumenttina toiminnan kehittämistä varten. Ulkopuolisille sidosryhmille laadittu raportti kertoo miten yrityksessä henkilöstövoimavaroja joh-

detaan. Lakisääteisiä velvoitteita henkilöstöraportoinnille ei toistaiseksi ole, mutta suurille yrityksille se on käytännössä sujuvan liiketoiminnan edellytys, koska rahoittajat ja asiakkaat arvioivat yritystä raportoinnin perusteella.

Oppaan lopullisessa versiossa on tarkennettu henkilöstöraportoinnin käsitteiden määrittelyä ja pyritty esittämään ne mahdollisimman selkeästi. Luvussa keskitytään raportoinnin eri osalualueisiin ja siihen mitä tietoa niiden tulisi sisältää.



Kuva 28: Henkilöstöraportointi (prototyyppi)

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli työsuhteoppaan rakentaminen työnantajille ja heidän edustajilleen yritysten henkilöriskien hallinnan tueksi. Työ perustuu valtion virastolle tehtyyn henkilöstöoppaaseen, jonka tavoitteena oli parantaa viraston henkilöriskien hallintaa ohjeistamalla henkilöstöä. Opinnäytetyö ja sen produkti on irrotettu valtion viraston kontekstista ja näkökulma on rajattu työsuhteen riskien hallintaan työnantajan näkökulmasta. Palvelumuotoilun prototyyppimenetelmää käyttäen laadin oppaasta kokeiluversion, josta kerättiin teemahaastatteluilla palautetta ja huomioita oppaan potentiaaliselta kohderyhmältä eli yrittäjiltä ja esimiehiltä. Teemat kattoivat työsuhteoppaan asiakokonaisuudet. Laadin oppaasta lopullisen version, jossa on pyritty ottamaan huomioon haastatteluissa esiin tulleet huomiot. Lisäksi op-

paan tekstejä ja ulkoasua on muokattu luettavuuden parantamiseksi ja faktoja on korjattu tarpeen vaatiessa.

Henkilöriskit ovat yleinen ongelma suomalaisissa yrityksissä niiden koosta tai toimialasta riippumatta. Aikaisemman projektini ja opinnäytetyöni perusteella voin todeta, että henkilöriskit ovat sidoksissa työsuhteen elinkaareen. Kun pyritään parantamaan henkilöturvallisuuden tasoa, yrityksen on pakko tarkastella henkilöstöprosessin ja sen yksittäisten osien toimivuutta. Oppaan tavoite on tukea erityisesti aloittelevia yrittäjiä ja esimiehiä arvioimaan oman yrityksen työsuhteiden hallintaa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisuuden kannalta on valitettavaa, että potentiaalisesta kohderyhmästä saatiin vain muutama haastateltava tutkimukseen. Myös oma kokemattomuus haastattelijana vaikutti siihen, että haastateltavilta ei ehkä osattu kysyä tarpeeksi kysymyksiä ja kehittämisehdotuksia. Haastattelut antoivat paljon tietoa oppaan kehittämistä varten. Haastatteluiden perusteella olen kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että oppaan lopullinen versio on erittäin pitkälle kehitetty kokonaisuus. Valitsemani näkökulma aiheeseen ja julkaisumuoto sanelevat hyvin pitkälti miltä lopputuote näyttää, eikä valtavia muutoksia prototyyppiin ole mahdollista opinnäytetyölle varatussa ajassa tehdä.

Opinnäytetyön tuloksena on mielestäni poikkeuksellisen selkeä kokonaisuus työsuhteen vaiheista ja olennaisista riskienhallintatoimenpiteistä. Haastateltavien mielestä hyvä henkilöstöohjeistus on täsmällinen, eikä jätä varaa tulkinnoille ja asiat on esitetty ytimekkäästi. Voin todeta, että produkti on näiden kommenttien mukainen. On huomautettava, että opas ei kata kaikkia mahdollisia menettelyjä, joita yrityksen henkilöstöprosessiin voi sisältyä. Oppaan asiakokonaisuudet rajattiin valtiovallan henkilöstöturvallisuusohjeistuksessa esitettyyn esimerkkiin.

Oppaassa esitetyt toimintamallit perustuvat yleisesti hyväksyttyihin käytäntöihin ja lakiin, mutta jokaisen työnantajan vastuulla on arvioida oman yrityksen henkilöstöprosessiin liittyviä riskejä ja miten käytännön toimenpiteet tulisi toteuttaa. Kuten haastatteluista kävi ilmi, työnantajan varsinkin pienemmät organisaatiot ja yksityisyrittäjät eivät välttämättä ole perehtyneet työsuhdeasioihin. Pelkkä oman alan substanssiosaaminen ja myytävä tuote eivät riitä. Yrittäjän tulee olla hyvä ja kannustava esimies, joka saa työntekijöistä hyvän työsuorituksen ja on perillä työsuhteen vaiheista. Työsuhdeoppaan tarkoitus on ennen kaikkea perehdyttää työelämässä olevia työsuhteen elinkaareen ja motivoida etsimään lisää tietoa, jos oma tietotaito ei ole riittävää.

Lähteet

Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.

Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä - tuurilla mennään. Väitöskirja.

Helsilä & Salojärvi. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Edita.

Juvonen, M. ym. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

Juvonen, M. ym. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Vantaa. Hansaprint.

Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: JAMK.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-kustannus.

Näkövammaisten liitto RY. Suositus painetun tekstin tekijöille.

http://www.nkl.fi/fi/etusivu/ajankohtaista/lausunto/suositukset/painettu_teksti

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Edita.

Tuulaniemi J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valtiovarainministeriö. 2008. Tärkein tekijä on ihminen - henkilöstöturvallisuus osana tietoturvallisuutta. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Julkaisemattomat lähteet

Henkilö A. Hallintopäällikön haastattelu 16.03.2015. Helsinki.

Henkilö B. Viherrakennusalan yrittäjän haastattelu 19.03.2015. Espoo.

Henkilö C. Ravintola-alan yrittäjän haastattelu 21.03.2015. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki henkilöstöprosessista (Valtiovarainministeriö 2008, 13)	9
Kuva 2: Työsuhteen aloittaminen (prototyyppi)	16
Kuva 3: Rekrytointi (prototyyppi)	17
Kuva 4: Turvallisuuselvitys (prototyyppi)	18
Kuva 5: Tehtävän vaativuus (prototyyppi)	19
Kuva 6: Toimenkuvan laadinta (prototyyppi)	21
Kuva 7: Koeaika (prototyyppi)	22
Kuva 8: Salassapitovelvollisuus (prototyyppi)	23
Kuva 9: Pääsyoikeudet (prototyyppi)	24
Kuva 10: Perehdytys (prototyyppi)	26
Kuva 11: Työsuhde (prototyyppi)	27
Kuva 12: Tavoitteiden asettaminen (prototyyppi)	28
Kuva 13: Osaamistarpeiden kartoitus (prototyyppi)	29
Kuva 14: Henkilöstö - ja koulutussuunnitelma (prototyyppi)	30
Kuva 15: Työyhteisön kehittäminen (prototyyppi)	30
Kuva 16: Palkka ja palkitseminen (prototyyppi)	32
Kuva 17: Työsuhde-edut (prototyyppi)	33
Kuva 18: Työterveyshuolto (prototyyppi)	34
Kuva 19: Työsuojaus ja -turvallisuus (prototyyppi)	35
Kuva 20: Yhteistoiminta (prototyyppi)	36
Kuva 21: Varhainen välittäminen (prototyyppi)	38
Kuva 22: Työsuhteen päätyminen (prototyyppi)	39
Kuva 23: Irtisanominen ja purkaminen (prototyyppi)	40
Kuva 24: Eläkkeelle siirtyminen (prototyyppi)	41
Kuva 25: Prosessin kehittäminen (prototyyppi)	42
Kuva 26: Kehityskeskustelu (prototyyppi)	43
Kuva 27: Henkilöstötutkimus (prototyyppi)	44
Kuva 28: Henkilöstöraportointi (prototyyppi)	45

Liitteet

Liite 1 Kansilehti	50
Liite 2 Työsuhteen aloittaminen	51
Liite 3 Rekrytointi	52
Liite 4 Henkilöturvallisuusselvitys	53
Liite 5 Tehtävän vaativuus	54
Liite 6 Toimenkuvan laadinta.....	55
Liite 7 Koeaika.....	56
Liite 8 Salassapitovelvollisuus	57
Liite 9 Pääsyoikeudet	58
Liite 10 Perekdytys	59
Liite 11 Työsuhte	60
Liite 12 Tavoitteiden asettaminen.....	61
Liite 13 Osaamistarpeiden kartoitus.....	62
Liite 14 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	63
Liite 15 Työn hinta ja palkitseminen	64
Liite 16 Henkilöstöpalvelut.....	65
Liite 17 Työsuojelutoiminta	66
Liite 18 Yhteistoimintamenettely.....	67
Liite 19 Varhainen tuki.....	68
Liite 20 Työsuhteen päättyminen	69
Liite 21 Irtisanominen ja purkaminen	70
Liite 22 Eläkkeelle siirtyminen	71
Liite 23 Henkilöstöprosessin kehittäminen	72
Liite 24 Kehityskeskustelu.....	73
Liite 25 Henkilöstötutkimus	74
Liite 26 Henkilöstöraportointi	75

Liite 1 Kansilehti

Aleksi Eerola

Työsuhteopas

Henkilöstöprosessin vaiheet ja riskien hallinta

Liite 2 Työsuhteen aloittaminen

Työsuhteen aloittaminen

Työnantaja ottaa aina tietoisesti riskin rekrytoimalla uutta työntekijää. Täydellistä varmuutta henkilön luotettavuudesta tai sopivuudesta työtapaansa ei voida saavuttaa. Järjestelmällisillä toimenpiteillä voidaan saavuttaa riittävä varmuus, joka perustuu todennukaiseen arviointiin henkilöstä

Määrittele tehtävä, vastuut ja oikeudet sekä velvollisuudet
Selvitä hakijan soveltuvuus tehtävään (psykologiset testit edellyttävät työntekijän suostumusta)
Tarkasta työhistoria henkilöltä itseltään ja pyydä työtodistukset
Tarkasta koulutustausta koulu- ja tutkintotodistuksista
Selvitä hakijan taloudellinen tilanne (edellyttää hakijan suostumusta)
Tarkasta yrityskytkennot yritys- ja yhteisötietojärjestelmän (YTJ) rekisteristä
Ota yhteyttä suosittelijoihin, jotka on mainittu työhakemuksessa
Tee turvallisuusselvitys sekä huumausainetestaus, jos siihen on edellytykset

Liite 3 Rekrytointi

Rekrytointi

Rekrytointi on prosessi, jonka tarkoituksena on löytää tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittää organisaation tarpeiden mukaisesti.

Henkilön suoriutumista tehtävässä ja rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida vasta jälkepäin useiden vuosien päästä, joten rekrytointiprosessi tulee suoritaa huolella.

Rekrytointi tulee suorittaa ajoissa, jotta voidaan vastata kysyntään. Esimerkiksi kausiluontoises sa työssä ehdokkaat tulee olla valittu jo ennen kauden alkamista.

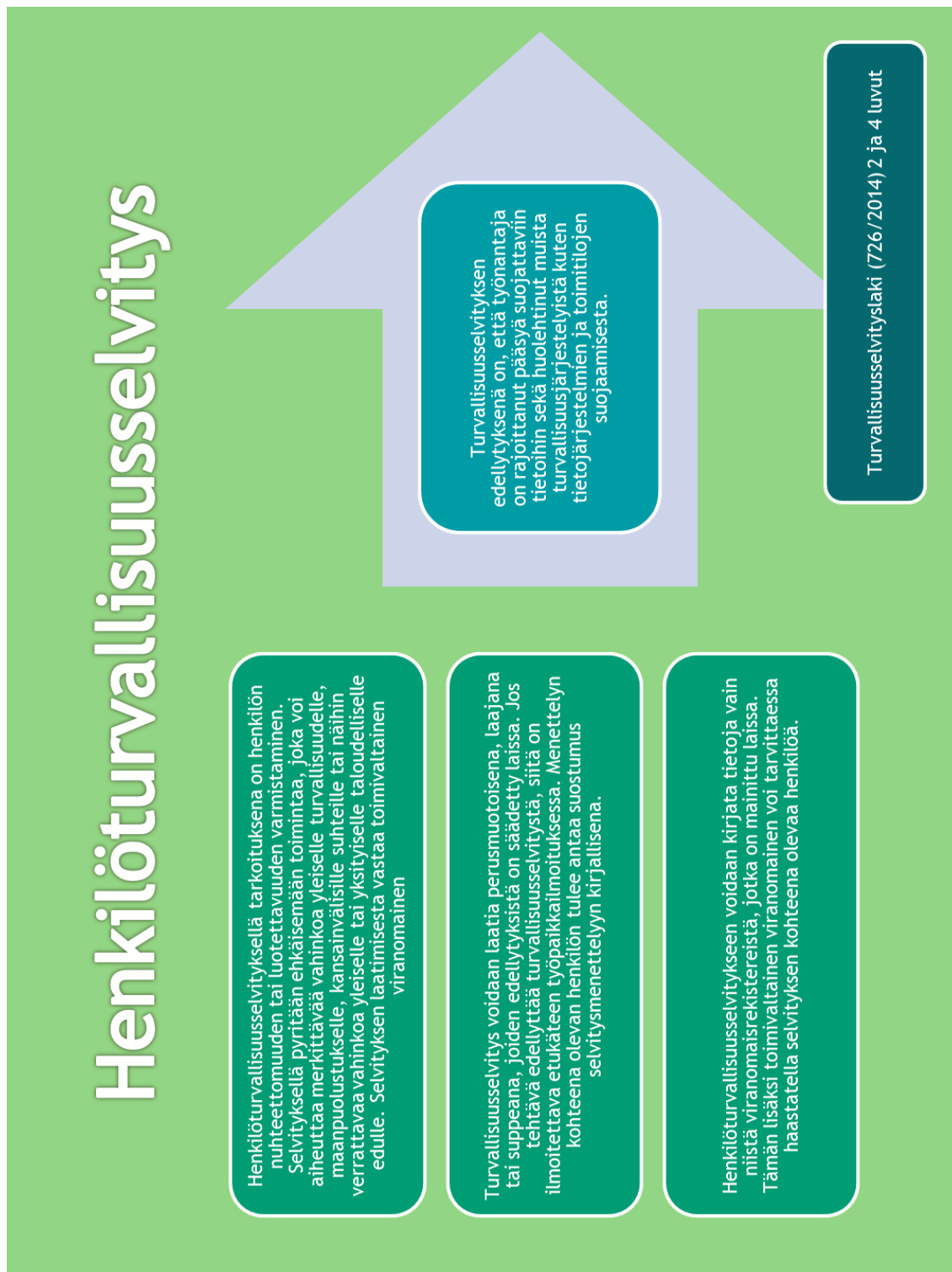
Työnantaja saa käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. Kaikki tiedot kerätään ensi sijassa työnhakijalta itseltään. Jos luotettavuuden selvittämiseen tarvitaan muista lähteistä hankittua tietoa, tähän on oltava työnhakijan suostumus. Kaikista saaduista tiedoista on ilmoitettava työnhakijalle ennen häntä koskevaa päätöksentekoa.

Työnhakijan haastattelu on oleellinen osa rekrytointiprosessia. Työhaastattelussa työnantajalla on mahdollisuus selvittää esimerkiksi minkä takia henkilö hakee kyseiseen tehtävään, minkälainen motivaatio hänellä on ja tuleeko hän toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Henkilön kykeneväisyys erityistä luotettavuutta vaativaan työhön voidaan varmentaa ammattilaisten tekemillä henkilö- ja soveltuvuusarviointitestillä.

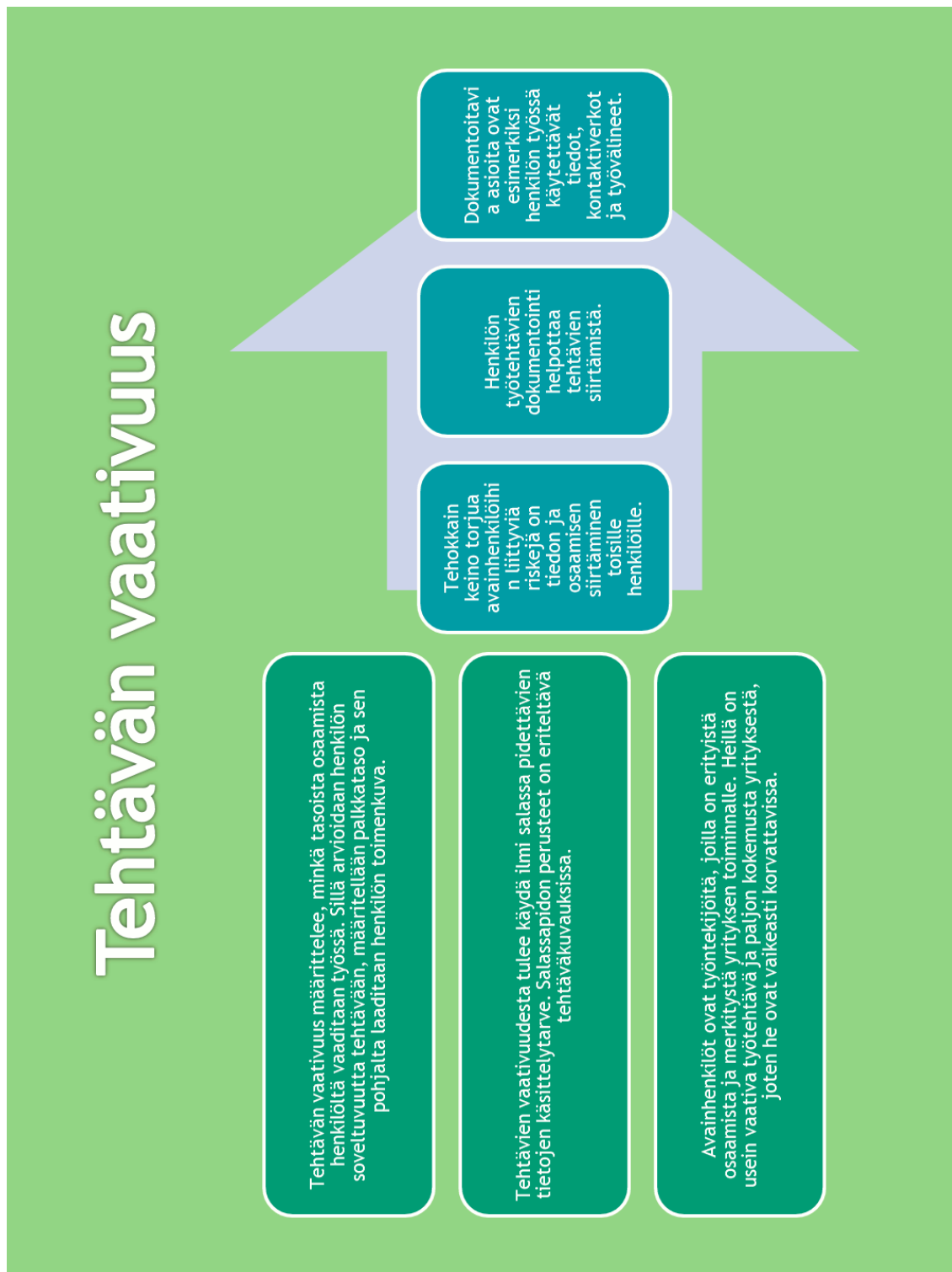
Ilman taustatarkastusta on olemassa riski, että annetut tiedot eivät ole oikeellisia. Riskinä on myös, että työnhakijan osaaminen ja soveltuvuus tehtävään eivät vastaa yrityksen tarpeita, jonka takia haastatteluiden ja soveltuvuustestien käyttäminen on suositeltavaa.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
(759/2004) 2 - 4 luvut

Liite 4 Henkilöturvallisuusselvitys



Liite 5 Tehtävän vaativuus



Liite 6 Toimenkuvan laadinta

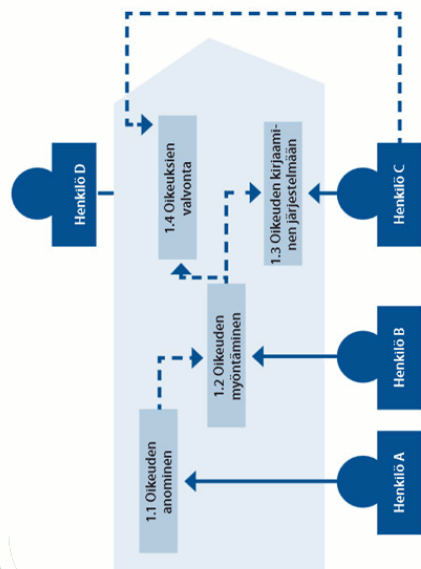
Toimenkuvan laadinta

Toimenkuva selkeyttää, mitä työntekijältä odotetaan työssä. Toimenkuvasta tulisi käydä ainakin ilmi:

- Minkä takia tehtävä on olemassa
- Tärkeimmät vastuu-alueet
- Edellytykset tehtävän hoitamiseen
- Tehtävään liittyvät valtuudet

Toimenkuvan laadinnalla vältetään tehtävien päällekkäisyydet, vaaralliset työhdistelmät ja pystytään arvioimaan jäävätkö tietyt työtehtävät liian vähälle huomiolle yrityksessä.

Vaarallinen työhdistelmä on väärinkäytön riskin sisältävä toimenpide, jota työntekijä suorittaa ilman toisen henkilön valvontaa. Tämä on suuri tietoturvariski yritykselle.



Kuvio 1: Tehtävien eriyttäminen käsittelyketjussa (VAHTI 2008, 30)

Liite 7 Koeaika

Koeaika

Koeajan tarkoituksena on varmistaa, että työnhakija on tehtävään soveltuva ja työ vastaa hänen odotuksiaan. Työnantajan on ilmoitettava koeajasta työntekijälle työsopimusta solmittaessa

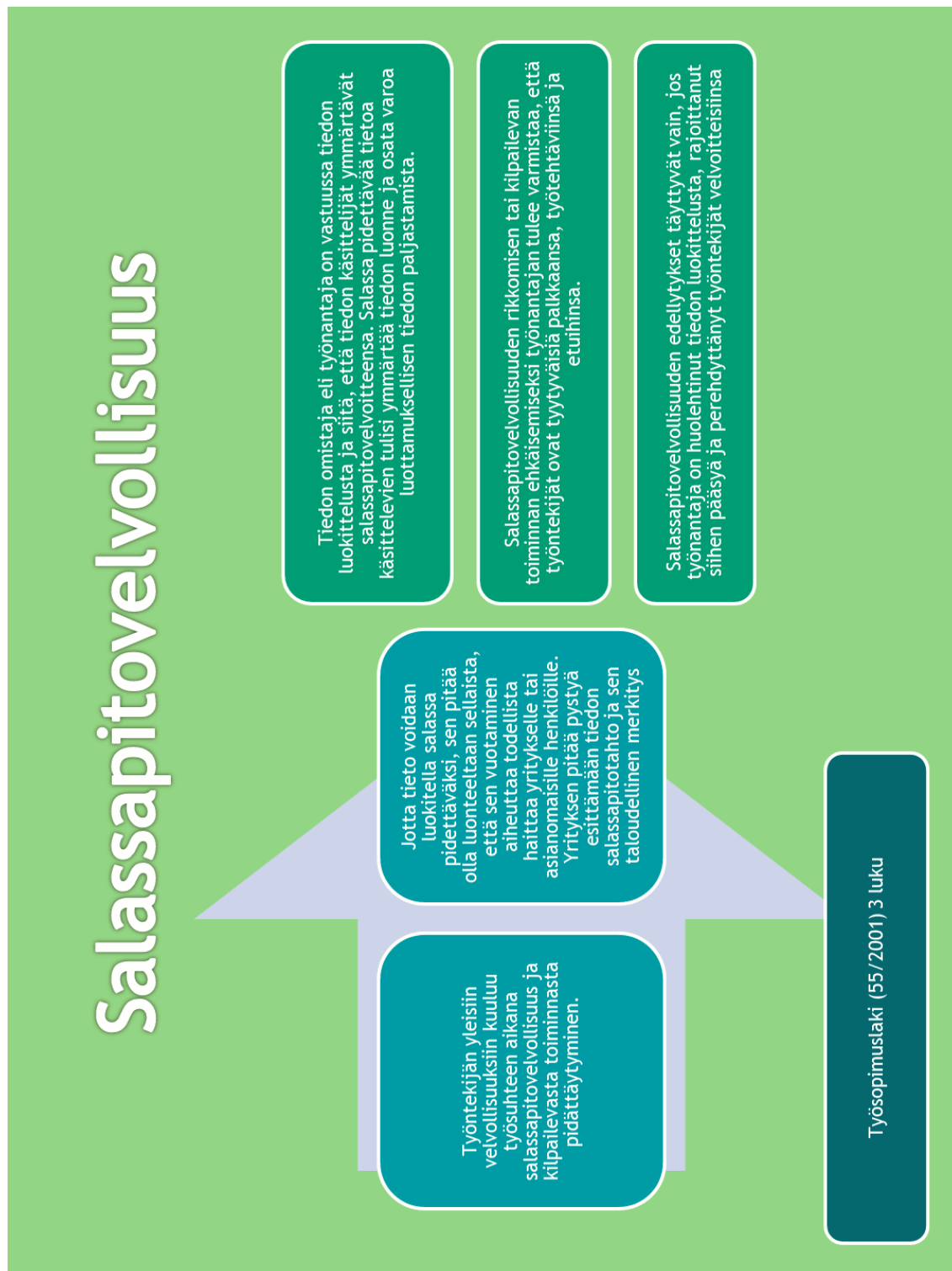
Riitatilanteiden välttämiseksi työnantajan on panostettava työntekijän perehdytykseen, koulutukseen ja palautteen antamiseen.

Koeaikana työsuhde voidaan purkaa ilman irtisanomisaikaa molemmin puolin. Koeajan pituus on enintään neljä kuukautta. Jos työnantaja järjestää yhdenjaksoisen neljän kuukauden koulutuksen, koeaika voi olla kuusi kuukautta. Alle kahdeksan kuukauden määräaikaisissa työsuhteissa koeajan kesto on enintään puolet työsuhteesta.

Koeajan käyttö on suositeltavaa, koska se antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden kokeilla työsuhteen toimivuutta käytännössä ilman irtisanomiseen liittyviä tavanomaisia velvoitteita. Työsopimusta ei kuitenkaan saa purkaa epäasiallisilla perusteilla ja työntekijällä on oikeus tulla kuulusteltua ennen häntä koskevaa päätöksentekoa.

Työsopimuslaki (55/2001) 1 luku 4 §

Liite 8 Salassapitovelvollisuus



Liite 9 Pääsyoikeudet

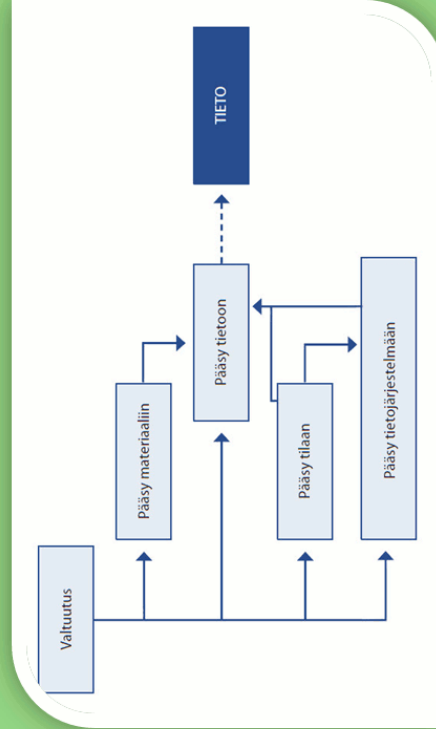
Pääsyoikeudet

Työsuhteen alkaessa työntekijälle annetaan työn tekemiseen tarvittavat pääsyoikeudet tiloihin ja tietoon. Pääsyoikeuden myöntäminen edellyttää perustelua pääsulle, joista yleisin on työtehtävien edellyttämä tarve.

Pienimmän oikeuden periaate tarkoittaa, että henkilölle annetaan vain ne oikeudet, jotka ovat perusteltu toimenkuvassa mainittujen tehtävien hoitamisella.

Tiedon suojaamisen periaatteet ovat riippumattomia sen haltijasta, muodosta ja käsittelytavasta. Lähtökohtaisesti kaikki tunnisteet ja avaimet, joilla päästään käsiksi tiloihin tai tietoon ovat kopioitavissa tai varastettavissa.

Kun pääsyoikeudet perustuvat henkilön työtehtävien sisältöön, ne ovat helposti siirrettävissä uudelle tai sijaistavalle työntekijälle. Valtuutuksen ajantasaisuus tulee tarkastaa säännöllisesti ja etenkin, jos henkilön työtehtävät muuttuvat oleellisesti.



Kuvio 2: Pääsy tietoon (VAHTI 2008, 36)

Liite 10 Perehdytys

Perehdytys

Perehdyttämisen avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä arvot ja tavat, työpaikan ihmiset sekä työhön liittyvät odotukset ja turvalliset suoritukset. Vastuu perehdytyksestä on aina lähimmällä esimiehellä, mutta perehdytyksen voi delegoida alaiselle tai työtiimille.

Perehdyttäminen on olennainen osa henkilöriskien hallintaa. Turvallisten työmenetelmien lisäksi uuden henkilön työpanos saadaan nopeasti käyttöön ja hänet voidaan sitouttaa yrityksen työpaikkakulttuuriin. Erityisesti kausityöntekijöiden perehdyttäminen tulee suorittaa huolella, koska heillä voi olla vähemmän työkokemusta.

Perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet aloitetaan jo ennen työn alkamista. Esimerkiksi salassapitovelvoitteet tulee selittää työntekijälle heti työn alkaessa, koska ihmiset puhuvat toisilleen työasioista eniten työpaikkojen vaihtojen yhteydessä. Lomakkeiden laatiminen perehdytettävistä asioista on suositeltavaa, jotta perehdytys olisi mahdollisimman kattava.

Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Annettavan opetuksen tulee kattaa myös häiriö- ja poikkeustilanteet.

Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haittatiedot ja vaaratekijöistä sekä ohjausta niiden välttämiseksi. Perehdytyksen laiminlyönti on työturvallisuusrikkomus.

Työturvallisuuslaki (738/2002) 2 luku
14 §

Liite 11 Työsuhde

Työsuhde

Työsuhteeseen liittyy monia riskejä työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Työnantaja on velvollinen selvittämään ja arvioimaan työn vaaroja. Työntekijän kannalta keskeisiä henkilöriskejä ovat terveyden ja taloudellisen turvallisuuden heikkeneminen. Yrityksen toiminta on puolestaan riippuvainen osaavan ja luotettavan työvoiman saatavuudesta.

Lait antavat minimivaatimukset, mutta työsuhteisiin liittyvien riskien hallinta on suurimmaksi osaksi yrityksen omalla vastuulla. Osaamisen kehittäminen, päivittävät työsuhdeasiat, työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtiminen sekä työpaikan yhteistoiminta ovat keskeisiä toimenpiteitä henkilöriskien hallinnassa.

Yksittäiset riskit ovat aina riippuvaisia yrityksestä ja sen toimialasta. Tämän vuoksi työnantajan tulee panostaa riskienarviointiin ja huolehtia, että organisaation rakenteet ja prosessit riskien hallitsemiseksi ovat kunnossa. Riskien arviointi voidaan sisällyttää esimerkiksi osaksi työpaikan työsuojelun toimintaohjelmaa.

Työturvallisuuslaki (738/2002) 2 luku 9 § ja 10 §

Yleisiä käytännön esimerkkejä työsuhteen riskeistä ovat:

Työtapaturmat

Sairastumiset

Huono työilmapiiri

Puutteellinen esimiestyö ja johtaminen

Liite 12 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista ilman hyvää esimiestyötä, joka jalkauttaa strategian jokaiselle työntekijälle ja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja työtehtävät on organisoitu yrityksen perustehtäviä vastaaviksi. Työntekoa tulee seurata, arvioida ja antaa siitä palautetta.

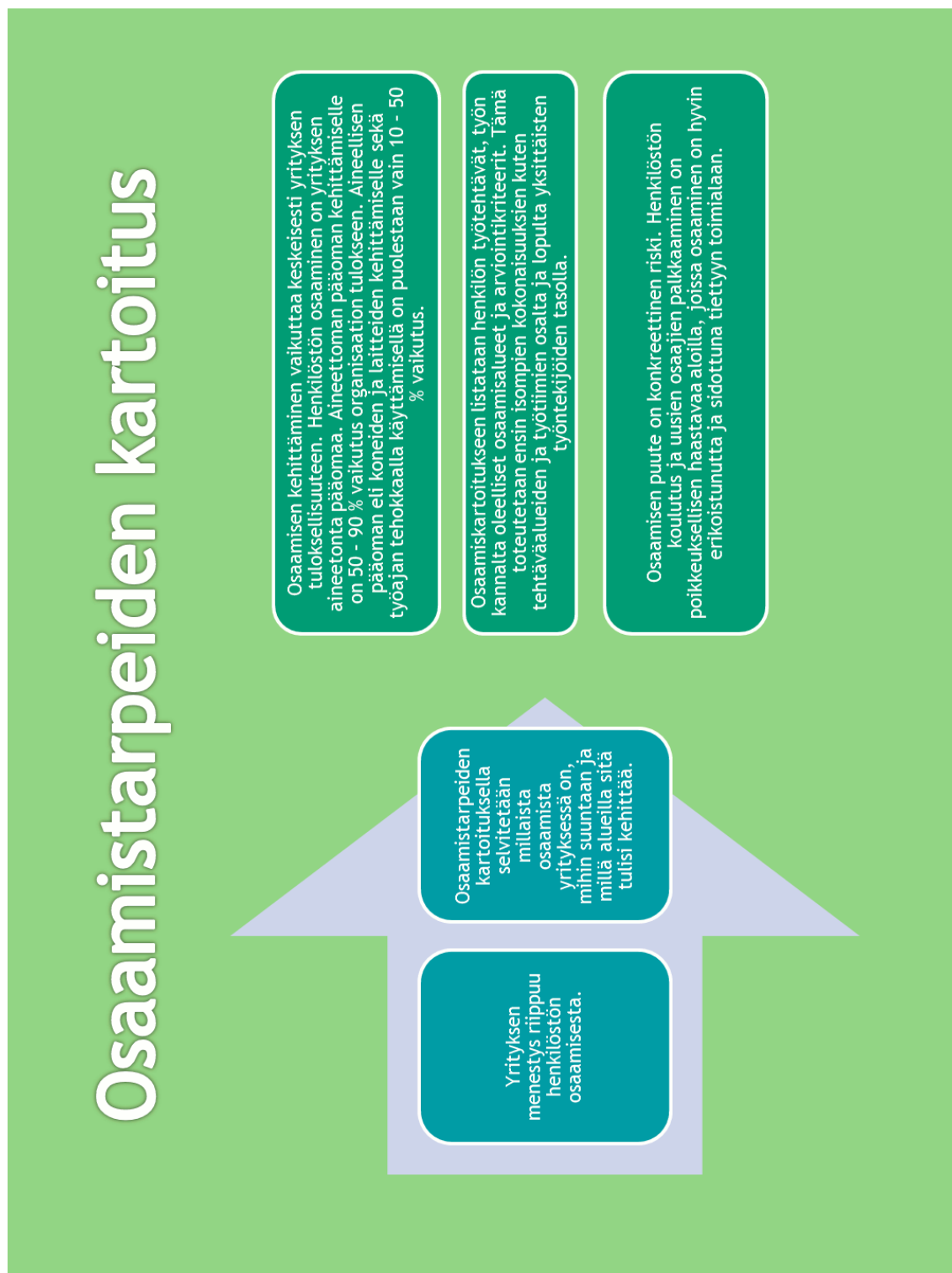
Esimies huolehtii, että resurssit käytetään asianmukaisesti, eikä työntekijöiden aikaa kulu tehtäviin, jotka eivät palvele yrityksen strategiaa. Työntekijöiden tukeminen ja työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen ylläpitää motivaatiota ja työkykyä.

Esimiehen velvollisuus on varmistaa, että työtehtävät on jaettu tasapuolisesti ottaen huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kyvyt ja jaksamisen. Tavoitteena on välttää työntekijöiden ali- ja ylikuormitusta. Tilanteet tulee arvioida tapauskohtaisesti, kun huomataan yksilön kuormittuvan työssään, vaikka muilla työntekijöillä ei olisikaan samankaltaisia oireita.

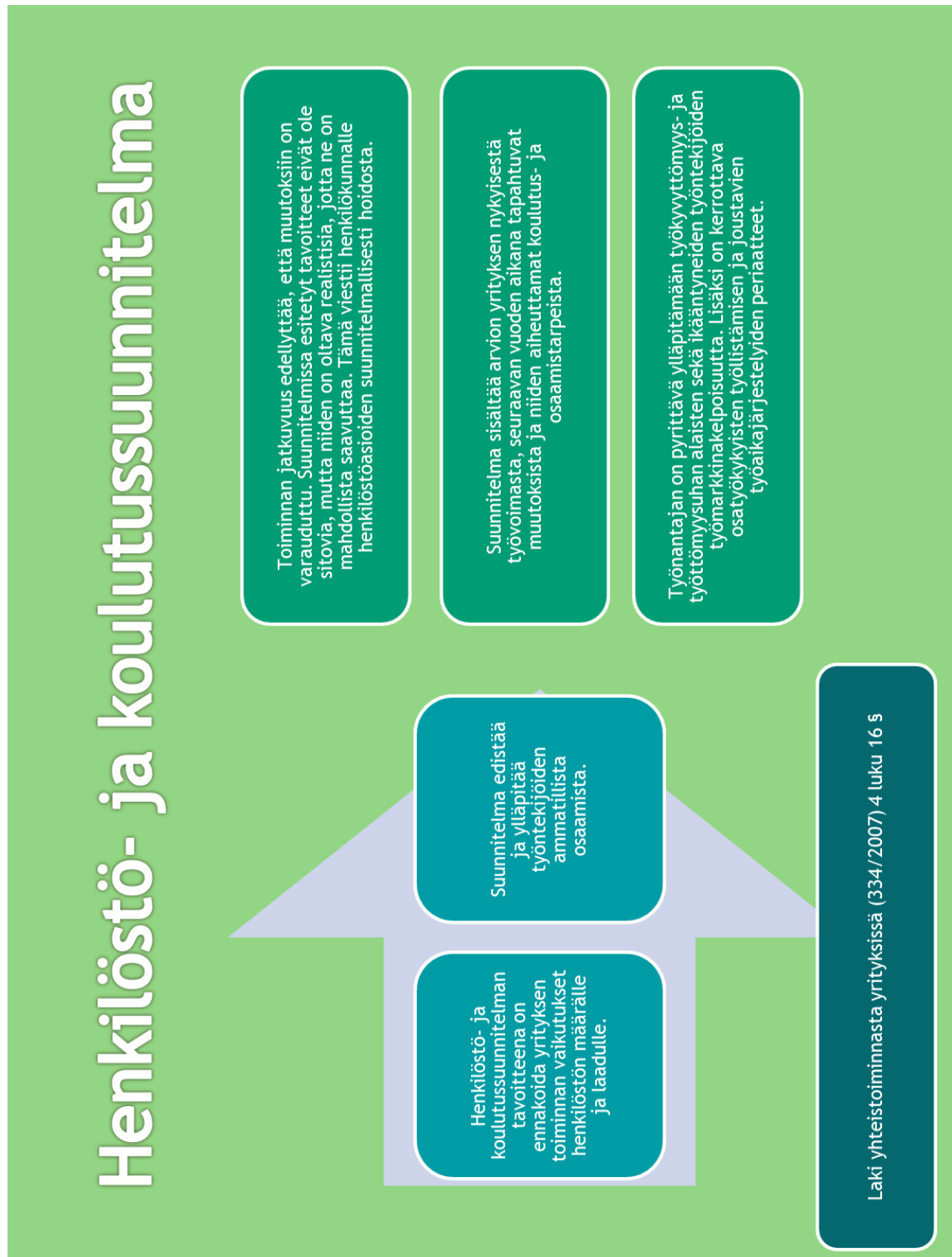
Työntekijöille on annettava mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja tauottamiseen jaksamisen mukaan. Liian kuormittava työ tai huono työilmapiiri voivat pahimmassa tapauksessa johtaa esimerkiksi poissaoloihin, turvallisuuden tai työtehtävien laiminlyöntiin.

Työturvallisuuslaki (738/2002) 5 luku 25 §

Liite 13 Osaamistarpeiden kartoitus



Liite 14 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma



Liite 15 Työn hinta ja palkitseminen

Työn hinta ja palkitseminen

Työntekijällä on oikeus tehtävänsä mukaiseen kohtuulliseen palkkaan tai muuhun sovittuun vastikkeeseen ja vuosilomiin. Palkka ja vuosilomat ovat työn hinta eivätkä varsinaisesti palkitsemista, koska yrityksellä on velvollisuus antaa kohtuullinen korvaus työstä.

Työsuhteessa työtä ei voi tehdä ilman korvausta. Vaikka osapuolet eivät olisi siitä sopineet, työnantajalla on velvollisuus maksaa työntekijälle kohtuullista palkkaa, jos kyseessä on ilmeisesti työsopimuslain mukainen työsuhte.

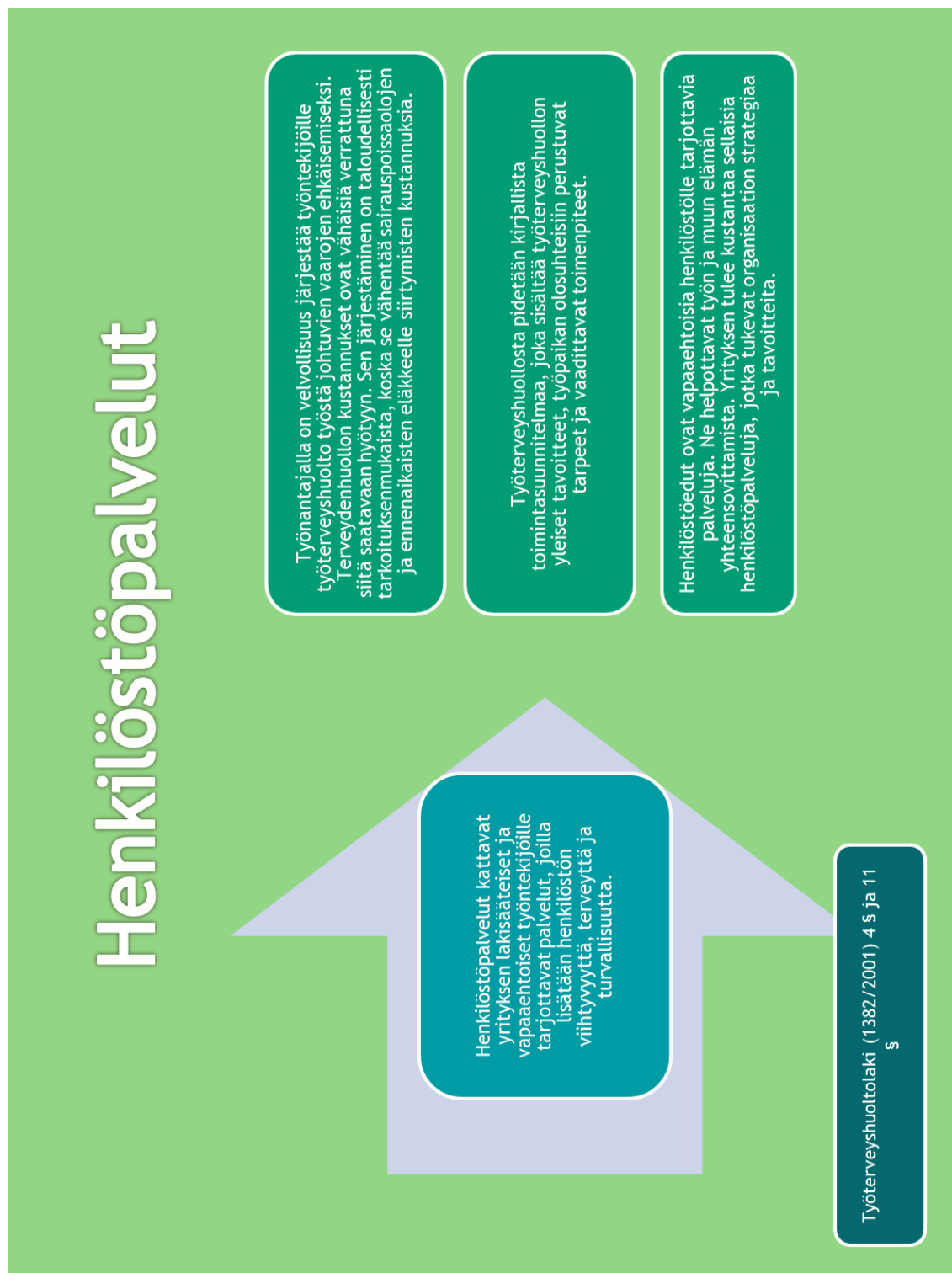
Palkkauksesta ja lomista voidaan määrätä toimialojen työehtosopimuksissa, joiden vähittäisvaatimuksia työnantajan tulee noudattaa. Työsopimuksen ehdot eivät voi vähentää työehtosopimuksessa määriteltäviä etuja.

Palkitseminen on johtamisväline, jolla kannustetaan henkilöstöä. Oikeanlaiset palkitsemisperusteet ohjaavat henkilöstön toimintaa ja tukevat tavoitteiden saavuttamista. Hyvin suunniteltuna se parantaa organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua.

Palkitsemisen edellytyksiä voivat olla esimerkiksi hyvät työsuoritukset, toimintaa tai koko työyhteisöä kehittävät ratkaisut sekä työilmapiiriä edistävä asenne ja käytös. Tärkeää on, että palkitsemisen perusteet ovat läpinäkyviä ja ymmärrettäviä.

Työsopimuslaki (55/2001) 1 luku 1 §; 2 luku 10 §
Työehtosopimuslaki (436/1946) 6 §
Vuosilomalaki (162/2005) 2 luku

Liite 16 Henkilöstöpalvelut



Liite 17 Työsuojelutoiminta

Työsuojelutoiminta

Työsuojelun tavoitteena on turvata työntekijöiden työkyky parantamalla työympäristöä ja sen olosuhteita. Työsuojelulla pyritään ehkäisemään työtapaaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä johtuvia henkisiä ja fyysisiä terveyshaittoja.

Työntekijöillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa työpaikan turvallisuutta ja terveyttä koskeviin asioihin työsuojelun yhteistoiminnassa. Työsuojelun yhteistoiminnasta vastaa työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö ja henkilöstön valitsevat työsuojeluvaltuutettu ja varavaltuutetut.

Työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä ja työtehtävien edellyttämää huolellisuutta. Hänen on ilmoitettava työturvallisuutta haittaavista tekijöistä ja vältettävä toimintaa, josta voi aiheutua omalle tai muiden työntekijöiden terveydelle haittaa. Työntekijällä on velvollisuus pidättäytyä työstä, jos siitä aiheutuu vakavaa vaaraa itselle tai muille työntekijöille.

Työnantajan on laadittava työsuojelun toimintaohjelma, joka kattaa työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet on otettava huomioon työpaikan toiminnan kehittämisessä ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajien kanssa.

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työn vaara- ja haittatekijät on tunnistettava ja arvioitava. Työnantajan on suunniteltava ja toteutettava työturvallisuutta parantavat toimenpiteet, jotka mitoitetaan haittatekijöiden mukaan.

Valittujen toimenpiteiden tulee aina perustua riskien arviointiin. Hyvän työsuojelun ja työturvallisuuden periaatteena on, että kaikki työtapaaturmat ovat torjuttavissa.

Työturvallisuuslaki (738/2002) 1 §, 8 §, 9 §, 10 §, 17 §, 18 § ja 23 §
Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta
(44/2006) 22 §, 28 § ja 29 §

Liite 18 Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintamenettely

Yhteistoiminnan tarkoituksena on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin ja yrityksen toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen työntekijät. Yhteistoimintalaki koskee vain yrityksiä, joissa on yli 20 työntekijää. Muissa tapauksissa sovelletaan työsopimuslakia.

Neuvotteluissa henkilöstöä voi edustaa luottamusmies, luottamusvaltuutettu tai yhteistoimintaedustaja. Turvallisuutta tai terveyttä koskevassa asiassa työntekijöitä voi edustaa työsuojeluvaltuutettu. Jos edustajaa ei ole valittu, asia käsitellään koko henkilöstön kanssa.

Työnantajalle on velvollisuus neuvotella asioista, joista on säädetty laissa. Näitä ovat yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet, henkilöstövähennykset, liikkeen luovutukset sekä yritystoiminnan muutokset, joilla on vaikutuksia henkilöstöön tai töiden järjestelyyn.

Neuvotteluvaihtoehtoon täytyminen edellyttää, että asiat on käsitelty lain määrittämällä tavalla. Lopullinen päätösvalta käsiteltävästä asiasta on kuitenkin aina työnantajalla, jos asiasta ei päästä yksimielisyyteen.

Työnantajan on annettava ennen neuvottelujen alkamista työntekijöille käsiteltävän asian kannalta tarpeelliset tiedot. Lisäksi työntekijöillä on oikeus saada tiedot yrityksen taloudellisesta tilasta, henkilöstöryhmien palkkatiedoista, työsuhteiden määrästä ja ulkopuolisten työvoiman käytön periaatteista. Työntekijöille on varattava tilaisuus esittää tarkentavia kysymyksiä sitä pyydettyään.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 1 §, 2 - 9 luku

Liite 19 Varhainen tuki

Varhainen tuki

Varhaisen tuen malli on ennalta sovittu yhtenäinen tapa toimia. Mallin tavoitteena on ennakoida muutoksia työntekijän työkyvyssä ja tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä, jotta työntekijällä on edellytykset jatkaa työssään.

Varhaisen mallin noudattaminen on työntekijän ja työnantajan yhteinen etu. Tavoitteena on työhyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja, rekrytointikustannuksia ja työkyvyttömyyseläkkeelle jääntiä. Varhaisen tuen mallin mukainen toiminta on edellytys KELAn työterveyskustannuksien korvauksille.

Esimiehen tehtävä on ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa, kun työntekijän työkyvyssä havaitaan muutoksia. Näitä ovat esimerkiksi runsaat ylityöt, toistuvat sairauspoissaolot tai jatkuvat myöhästymiset. Keskustelun tavoitteena on selvittää mistä ongelmat johtuvat ja tarviteeko työhön tehdä muutoksia. Työterveyshuollon arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky. Työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa mahdollisuudet jatkaa työssä ja laadittava tästä lausunto.

Varhaisen tuen mallissa noudatetaan 30-60-90 päivän sääntöä:
Työnantajan on ilmoitettava työterveyshuoltoon, kun työntekijän poissaolo on jatkunut kuukauden ajan.
Työntekijän on haettava sairauspäivärahaa kahden kuukauden sisällä työkyvyttömyyden toteamisesta ja osasairauspäivärahaa kahden kuukauden kuluessa siitä päivästä, josta alkaen etuutta halutaan.
Työntekijän on toimitettava Kelaan lausunto jäljellä olevasta työkyvystään ja jatkamismahdollisuuksistaan viimeistään siinä vaiheessa kun sairauspäivärahapäiviä on kertynyt 90.

Sairausvakuutuslaki (1224/2004) 8 luku 5 a §, 15 luku 4 § ja 5 §
Työterveyshuoltolaki (1382/2001) 2 luku 10 a §

Liite 20 Työsuhteen päättyminen

Työsuhteen päättyminen

Kaikki työsuhteet päättyvät aikanaan, joten sen voidaan katsoa olevan osa organisaation henkilöstöprosessia. Työnantajan tehtävä on varmistaa, että toiminta jatkuu yksittäisen työntekijän lähdöstä huolimatta. Päättämismenettelyn tulee olla lainmukainen ja sillä on varmistettava, että salassa pidettävä tieto ja muu omaisuus ei joudu ulkopuolisten haltuun.

Avaimet, pääsyoikeudet ja muu yrityksen omaisuus tulisi kerätä työntekijältä välittömästi työvelvoitteen päättyttyä. Organisaatiolla on oltava käytössä menettelyohje toimenpiteistä työsuhteen päätyttyä.

Työntekijällä on oikeus työtodistukseen työsuhteen päättyttyä. Todistuksesta tulee käydä ilmi työsuhteen kesto ja tehtävien laatu. Jos työntekijä sitä erikseen pyytää, todistuksesta voi käydä ilmi päättymisen syy ja arvio työntekijän osoittamasta työtaidosta, ahkeruudesta ja käytöksestä. Työnantaja ei saa laittaa työtodistukseen mitään sellaista merkintää, jonka tarkoituksena on antaa työntekijästä muita tietoja kuin mitä työtodistuksen sanamuodosta käy ilmi.

Järjestä lähtöhaastattelu
Poista käyttö- ja kulkuoikeudet
Velvoita palauttamaan materiaali ja muu omaisuus
Muistuta salassapitovelvoitteesta
Sähköpostin ja tietoaineistojen käsittely
Siirrä tietopääoman sijaiselle, huolehdi dokumentoinnista
Työtehtävien luovutus seuraajalle tai sijaiselle
Tiedota henkilön lähdöstä henkilöstölle

Työsopimuslaki (55/2001) 6 luku 7 §

Liite 21 Irtisanominen ja purkaminen

Irtisanominen ja purkaminen

Irtisanoutuminen on valinta, joka tehdään henkilökohtaisista syistä. Työntekijä voi irtisanoutua halutessaan, eikä laissa siihen vaadita erityisiä irtisanoutumisperusteita. Työntekijän tulee kuitenkin noudattaa irtisanomisaikoja, ellei toisin ole työnantajan kanssa sovittu. Mikäli uudelle työntekijälle on pysyvä tarve, työnantajan tulee tässä vaiheessa aloittaa rekrytointiprosessi.

Irtisanominen on työnantajan oikeus päättää työntekijän työsuhde joko työntekijään liittyvin henkilökohtaisin perustein tai tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Ennen irtisanomisen toteuttamista työnantajan on valmistauduttava asiasta neuvottelemiseen työntekijän kanssa. Työnantajan on noudatettava työehtojen mukaisia irtisanomisaikoja, ellei työntekijän kanssa ole toisin sovittu.

Työnantaja voi irtisanoa työntekijän henkilökohtaisiin perustein, mutta perustelujen tulee olla vahvoja. Käytännössä tämä tarkoittaa työsuhteen ehtojen rikkomista, ammattitaidottomuutta tai muita rikettä, joka osoittaa, että työntekijä ei voi jatkaa tehtävässään. Työntekijälle on kuitenkin annettava varoitus ja mahdollisuus korjata menettelynsä ennen irtisanomista.

Työnantaja tai työntekijä voi purkaa työsuhteen välittömästi ilman irtisanomisaikaa erittäin painavasta syystä. Purkaminen on irtisanomista huomattavasti ankarampi toimenpide, joten purkamisperusteille on korkeat vaatimukset. Purkaminen edellyttää työsuhteeseen olennaisesti liittyvien velvoitteiden vakavaa rikkomista joko työntekijän tai työnantajan puolesta.

Ennen purkamisen tai irtisanomisen toteuttamista työntekijällä ja työnantajalla on oikeus tulla työsuhteen päättämisen syistä esimerkiksi mahdollisten väärinymmärrysten oikaisemiseksi.

Lähtöhaastattelu on tilanne, jossa poislähtevä työntekijä ja työnantaja keskustelevat työn sisältöön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvistä asioista. Haastattelu voi tehdä esimies tai henkilöstöhallinnon ammattilainen. Hyvin toteutettu lähtöhaastattelu ylläpitää yrityksen mainetta asiallisena työnantajana ja antaa tietoa työyhteisön kehittämistä varten.

Työsopimuslaki (55/2001) 6 luku, 1 §, 3 §, 7 luku 1 - 3 §; 8 luku 1 §

Liite 22 Eläkkeelle siirtyminen

Eläkkeelle siirtyminen

Vanhuuseläkkeelle lähtö
tendään nykyisin noin 63
- 68 vuoden iässä.
Ikääntyneen työntekijän
terveydentila,
taloudellinen tilanne ja
työkyky vaikuttavat
eläkkeelle jäämisen
ajankohtaan. Mielekkäät
työtehtävät ja
työilmapiiri ovat myös
merkittäviä tekijöitä.

Joustavat eläkeratkaisut
mahdollistavat eläkkeelle
jäämisen aikaisemmin, jos
työntekijän
terveydentilanne sitä
edellyttää. Eläkkeelle
jäämisen ennakointi on
hankalaa, koska
vanhemmat työntekijät
ovat alttiita sairauksille ja
tapaturmille, jotka voivat
johtaa esimerkiksi
työkyvyttömyyseläkkeelle
siirtymiseen.

Työnantajan tulee varautua töiden organisointiin eläkeikää
lähestyvien työntekijöiden kohdalla. Eläkkeelle lähtevällä
työntekijällä on paljon kokemusta ja osaamista, jota
työnantajan tulisi hyödyntää. Parhaimmassa tapauksessa
lähtevällä työntekijällä on valittu organisaatiosta seuraaja,
jolle voidaan siirtää osaamista ja työtehtäviä.

Työntekijän eläkkeelle siirtymiseen tulee varautua hyvissä
ajoin, koska hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen vie
aikaa. Pelkkä irtisanomisaika ei välttämättä riitä uuden
työntekijän rekrytointiin ja tiedon siirtämiseen.

Eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden viihtyvyyden ja
terveyden varmistamiseksi yrityksen tulee antaa heille
mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön jaksamisen mukaan.

Työntekijän eläkelaki (395/2006) 3 luku 11 §,
16 §, 35 §

Liite 23 Henkilöstöprosessin kehittäminen

Henkilöstöprosessin kehittäminen

Hyvä henkilöstöprosessi tuottaa arvoa ja palveluita asiakkaille eli tässä tapauksessa yrityksen omalle henkilöstölle ja tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Henkilöstötoimintojen kustannusten ja niistä saatavien hyötyjen tulisi olla tasapainossa, jotta yrityksen tuottavuus ei kärsi. Toisin sanoen yrityksen tulee kustantaa vain sellaisia menoja, jotka tukevat sen strategiaa. Oikein valituilla henkilöstötoiminnoilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin.

Henkilöstöprosessin viimeiseen vaiheeseen kuuluu prosessin arviointi ja sen kehittäminen. Tavoitteena on kerätä riittävästi tietoa yrityksen ja henkilöstön suorituskyvystä kuluneelta vuodelta, jotta toiminnan laatua voidaan kehittää jatkossa. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi yrityksen toimintaa mittaavilla indikaattoreilla, henkilöstötutkimuksilla ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa heidän tavoitteistaan, oppimistarpeista ja kehittämiskehdoista.

Kaikki henkilöstöprosessin kehittämistä koskevat tiedot jaetaan henkilöstölle. Jos kerättyjen tietojen perusteella toiminnassa on selkeitä parantamisen kohteita, yrityksen tulee suunnitella korjaavat toimenpiteet ja niiden toteuttaminen. Tutkimukset ja kyselyt menettävät merkityksensä, jos toimintaa ei kehitetä.

Liite 24 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä, jossa käsitellään alaisen nykyistä suoritusta, työn tavoitteita ja huolehditaan osaamis- ja kehittymistarpeista. Hyvin toteutetusta kehityskeskustelusta on hyötyä kaikille osapuolille. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat erittäin merkittäviä, koska ne antavat mahdollisuuden liittää organisaation strategiset tavoitteet yksittäisen henkilön työsuoritukseen. Työntekijä puolestaan saa mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja työympäristöään.

Kehityskeskustelun tavanomaiset ongelmat liittyvät kokemattomuuteen ja huonoon valmistautumiseen. Työntekijällä voi myös olla epärealistisia odotuksia kehityskeskusteluiden tarkoituksesta. Pahimmassa tapauksessa keskustelut käydään vain velvoitteen vuoksi, eikä uusiin tavoitteisiin ja kehittymissuunnitelmaan sitouduta.

Kehityskeskusteluihin tulee varata riittävästi aikaa, jotta asiat saadaan käsiteltyä kiireettömästi. Kriittikin vastaanottaminen ei ole helppoa, mutta virheiden puimisen sijaan tulee keskittyä parantamishetdokuksiin.

Suorituksen arvioinnissa esimies antaa palautetta työntekijän menneen kauden tuloksista. Tätä varten on suositeltavaa käyttää edellisen kehityskeskustelun tavoitteita ja verrata tätä työn tuloksiin. Arvioinnissa on syytä ottaa huomioon työntekijän toimintatapoja kuten käyttäytymistä ja yhteistyökykyä. Työntekijän toimintaa voidaan arvioida yrityksen yhteisten arvojen pohjalta.

Tavoitteiden laatisessa katsotaan ensin, mitä koko yksiköltä odotetaan yrityksen strategian näkökulmasta. Tämän pohjalta henkilölle laaditaan henkilökohtaiset työn tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, mitattavia, saavutettavia, mielekkäitä ja aikaan sidottuja.

Uudet tavoitteet voivat vaatia uudenlaista osaamista. Kehittymissuunnitelmassa huolehditaan, että työntekijällä on riittävä osaamista nykyisten työtehtävien suorittamiseen ja hän saa mahdollisuuden kehittää ammatillista osaamistaan pidemmälle. Ennen kehittymissuunnitelman laatimista on arvioitava työntekijän kehittymishaluja ja mitä menetelmiä yrityksellä on käytettävissä.

Liite 25 Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimuksella kartoitetaan henkilöstön työhön liittyviä mielipiteitä ja tunteuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Henkilöstötutkimus voidaan tehdä esimerkiksi henkilöstökyselyn, ilmapiiritutkimuksen tai turvallisuuksikyselyn muodossa. Säännöllisen vertailutiedon saamiseksi tutkimus pitäisi tehdä säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa.

Henkilöstötutkimuksen tekeminen edellyttää sitoutumista sen pohjalta tehtävään kehittämistyöhön. Kyselyjen tulokset julkaistaan ja analysoidaan, joiden pohjalta yritys tekee asianmukaiset ehdotukset kehityshankkeiden aloittamisesta. Hankkeita tulee suunnitella henkilöstön kanssa, jotta vaikutusta saadaan haluttuihin kohteisiin. Kehittämiskohteita valittaessa tulee miettiä, kiinnitetäänkö huomiota tutkimuksen huonoimpaan keskiarvoon vai vaikuttavuudeltaan suurin kehityskohteisiin.

Johtamisella ja työn organisoinnilla on suuri merkitys työhyvinvoinnille, minkä takia esimiesten suoritumista arvioidaan usein henkilöstötutkimusten yhteydessä.

Tutkimuksen tekemisessä on riskinä, että hyvän kyselyn tuottamaa tietoa ei viedä eteenpäin eri syistä. Tulokset voivat esimerkiksi olla niin hälyttäviä, että niiden julkaiseminen mahdollisesti vahingoittaisi työnantajan mainetta. Henkilöstön halu osallistua kehittämistyöhön vähenee, jos tutkimuksen pohjalta ei tehdä korjaavia toimenpiteitä. Yrityksen johdon on sitouduttava kehitystoimenpiteisiin.

Liite 26 Henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportoinnilla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen tilaa, muutoksia ja taloudellisia vaikutuksien kuvaamista ulkopuolisille ja sisäisille sidosryhmille.

Henkilöstöraportoinnin tavoitteena on arvioida miten yritys on suorittanut henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Raportoinnilla yritys asettaa itsensä myös muiden arvioitavaksi.

Henkilöstökertomuksessa kerrotaan henkilöstövahvuus, henkilöstön laatu, työyhteisön tila ja tunnusluvut. Henkilöstön laatu kertoo henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Raportoitavia asioita ovat esimerkiksi viraston koulutustaso, ikä- ja sukupuolijakauma ja sairauspoissaolojen määrä. Työyhteisön tilaa voidaan mitata henkilöstökyselyillä, jotka mittaavat tyytyväisyyttä esimerkiksi palkkaukseen, työoloihin, ilmapiiriin, johtamiseen ja tiedonkuluun.

Tunnusluvut antavat kuvan henkilöstövoimavarojen käytöstä tiivistetyssä muodossa ja ovat vertailtavissa edellisiin vuosiin. Työvoiman vertailtavissa edellisiin vuosiin. Työvoiman kustannukset, sairauspoissaolot, koulutuspäivät ja henkilöstön kehittämiskustannukset ovat esimerkkejä käytettävistä tunnusluvuista. Tiedon tulee olla mahdollisimman vertailukelpoista, jotta nykytasoa voidaan verrata edellisiin vuosiin.

Henkilöstötuloslaskelma sisältää henkilöstömenot erteltynä. Menot voidaan ertellä henkilöstön kehittämiskuluihin, rasittumiskuluihin ja uusittumiskuluihin. Esimerkkejä kuluista ovat:
 Kehittäminen: Koulutukset ja investoinnit
 Rasittuminen: Työterveydenhuolto
 Uusiutuminen: Rekrytointi ja työhönopastus